

# Jaarverslag Proximus NV van publiek recht

# 2019

proximus

# Jaarverslag van de Raad van Bestuur aan de algemene vergadering van 15 april 2020 met betrekking tot de jaarrekening afgesloten op 31 december 2019 van Proximus NV van publiek recht

Geachte aandeelhouders,

Wij hebben het genoegen u verslag uit te brengen betreffende de verrichtingen van het boekjaar 2019 en u de jaarrekening die op 31 december 2019 werd afgesloten, ter goedkeuring voor te leggen.

## De ontwikkeling en de resultaten van Proximus in 2019

### Commentaar op de jaarrekening

#### Balans

Alhoewel Proximus voor € 330 miljoen investeerde in IT activa en uitzendrechten, daalden de immateriële vaste activa met € 327 miljoen tot € 2.389 miljoen, voornamelijk als gevolg van de afschrijving van de goodwill die in 2010 is ontstaan bij de fusie door opslorping, en de normale afschrijvingen.

De materiële vaste activa zijn met € 28 miljoen afgenomen tot € 2.716 miljoen, aangezien de afschrijvingskost hoger was dan de nieuwe investeringen. Proximus heeft zijn investeringen in nieuwe digitale platformen voortgezet, alsook in de lopende meerjarige modernisering van zijn transportnetwerk en in zijn “Fiber for Belgium” project. Daarnaast bleef Proximus investeren in zijn mobiele netwerk om een mobiele dienst van hoge kwaliteit te kunnen aanbieden en tegelijkertijd het hoofd te kunnen bieden aan een voortdurende toename van het dataverbruik. De afschrijvingen werden geïmpacteerd door de degressieve afschrijvingsmethode voor de investeringen van 2018 en 2019 en door de versnelde afschrijving van sommige netwerkcomponenten.

De deelnemingen in de verbonden ondernemingen zijn met € 8.007 miljoen afgenomen tot € 1.238 miljoen. Dit is voornamelijk het gevolg van de fusie van Proximus Group Services SA (PGS SA) met Proximus SA die plaatsvond in 2019 (met ingang van 1 januari 2019) nadat Proximus SA de aandelen van PGS SA had verworven als gevolg van de kapitaalvermindering van Proximus Luxemburg die in natura was betaald (door middel van PGS SA-aandelen). Verder heeft Proximus SA het kapitaal van Proximus Opal SA (100%-dochteronderneming) met € 438 miljoen verhoogd door de inbreng van BICS-aandelen.

De vorderingen op meer dan één jaar daalden met € 55 miljoen tot € 89 miljoen als gevolg van de gedeeltelijke terugbetaling van een intercompany-lening.

De voorraden en bestellingen in uitvoering zijn redelijk stabiel en bedragen € 119 miljoen. De vorderingen op ten hoogste één jaar bedragen € 573 miljoen.

De investeringen daalden met € 147 miljoen tot € 399 miljoen, voornamelijk als gevolg van de fusie met PGS SA, deels gecompenseerd door de herwaardering van eigen aandelen.

Het eigen vermogen daalde met € 130 miljoen tot € 1.675 miljoen, voornamelijk omdat het netto resultaat lager is dan de winsttoewijzing.

De voorzieningen voor risico's en kosten stegen met € 249 miljoen, voornamelijk door de voorziening voor ontslagvergoedingen in verband met de uitvoering van het transformatieplan waartoe de Raad van Bestuur op 27 november 2019 heeft besloten en de herziening van de actuariële hypothesen die zijn gebruikt voor de berekening van de voorziening voor andere voordelen na de tewerkstelling.

Voornamelijk als gevolg van de fusie tussen Proximus NV en PGS NV zijn de schuldeisers met € 8.512 miljoen gedaald. Dit wordt gecompenseerd door een nieuwe private obligatielening van € 100 miljoen die op 8 maart 2019 ingaat en in september 2031 vervalt, met een jaarlijkse vaste coupon van 1,75%.

Op 31 december 2019 overstijgen de vlottende schulden de vlottende activa. Proximus geniet echter van verschillende financieringsbronnen, zoals direct beschikbare kasoverschotten binnen de Groep, de uitgifte van korte termijn papier van het commercial paper-programma, het gebruik van bestaande kredietfaciliteiten en/of het gebruik van zijn bestaande Euro Medium Term Notes-programma.

## Resultatenrekening

De bedrijfsopbrengsten zijn in 2019 gedaald van € 4.460 miljoen naar € 4.319 miljoen, volgend op een daling van de omzet met € 123 miljoen.

Het bedrag van de bedrijfskosten steeg met € 255 miljoen tot € 4.396 miljoen, voornamelijk als gevolg van de stijging van de niet-recurrente bedrijfskosten met € 319 miljoen, gedeeltelijk gecompenseerd door een daling van de recurrente bedrijfskosten met € 64 miljoen.

De daling van de recurrente bedrijfskosten is het gevolg van een daling van de consumptie van handelsgoederen, grond- en hulpstoffen met € 56 miljoen en een daling van de diensten en diverse goederen met € 48 miljoen, gedeeltelijk gecompenseerd door een stijging van de afschrijvingen met € 53 miljoen.

De stijging van de afschrijvingen vloeit voornamelijk voort uit een stijgende activa-basis en de toepassing van degressieve afschrijvingen op investeringen van de jaren 2018 en 2019.

De stijging van de niet-recurrente bedrijfskosten is voornamelijk het gevolg van de voorziening die werd aangelegd na de uitvoering van het transformatieplan (€ 288 miljoen) gedeeltelijk gecompenseerd door de daaruit voortvloeiende impact (winst) op andere voordelen na de tewerkstelling (€ 6 miljoen) en de voorziening voor ziektedagen (€ 6 miljoen). De stijging is ook het gevolg van de herziening van de actuariële hypothesen voor de voorziening voor andere voordelen na de tewerkstelling (€ 33 miljoen), de herziening van de gebruiksduur van bepaalde netwerkcomponenten en de afschrijving van de fusiegoodwill van PGS NV en Proximus.

Hierdoor daalde het bedrijfsresultaat met € 396 miljoen tot € 77 miljoen verlies.

De financiële opbrengsten stegen met € 31 miljoen tot € 552 miljoen, voornamelijk als gevolg van de gerealiseerde meerwaarde op de inbreng van BICS-aandelen in het kapitaal van Proximus Opal SA (100%-dochteronderneming), die gedeeltelijk werd gecompenseerd door lagere dividenden van dochterondernemingen.

De financiële lasten daalden met € 236 miljoen omdat de rentelasten aanzienlijk daalden dankzij de fusie van PGS NV en Proximus NV (met ingang van 1 januari 2019). Ook de herwaardering van de eigen aandelen leidde tot een winst van € 28 miljoen in 2019 tegenover een verlies van € 54 miljoen in 2018.

De winst voor belastingen in 2019 bedroeg € 432 miljoen (tegenover € 560 miljoen in 2018).

De vennootschapsbelasting daalde met € 56 miljoen tot € 54 miljoen als gevolg van een lager resultaat voor belastingen en een hoger niet-belastbaar inkomen.

Als gevolg hiervan bedroeg de winst van het jaar voor winstverdeling € 379 miljoen ten opzichte van € 451 miljoen in 2018.

## Bestemming van de winst

Wij stellen u de volgende winstbestemming voor (in €):

### 2019

Te bestemmen winst van het boekjaar	+	378.882.109	EUR
Overgedragen winst van het vorige boekjaar	+	317.655.909	EUR
Te bestemmen winst	=	696.538.018	EUR
Onttrekking aan het eigen vermogen	+	26.850.224	EUR
Toevoeging aan het eigen vermogen	-	48.197.994	EUR
Uit te keren winst (vergoeding van het kapitaal)	-	486.324.662	EUR
Andere rechthebbenden (personeel)	-	21.577.480	EUR
Over te dragen winst	=	167.288.106	EUR

Op 6 december 2019 werd een interim dividend van € 161,5 miljoen uitgekeerd.

## Rechten en verplichtingen buiten balans

Proximus heeft het recht op uitgifte van Commercial Papers voor een totaal van € 1.000 miljoen, waarvan € 156 miljoen was uitgegeven eind 2019 en het recht op uitgifte van Euro Medium Term Notes voor een totaal van € 3.500 miljoen, waarvan € 1.950 miljoen was uitgegeven eind 2019.

# Belangrijkste risico's en onzekerheden

Risico's nemen is inherent aan zakendoen, en succesvol omgaan met die risico's levert rendement op voor de stakeholders van Proximus. Proximus gelooft dat risicobeheer cruciaal is voor deugdelijk bestuur en voor de uitbouw van duurzame activiteiten.

De Groep hanteert een risicofilosofie die gericht is op maximaal commercieel succes en waarde voor de aandeelhouder door risico en verloning gericht op elkaar af te stemmen. Een doelmatig risicobeheer is cruciaal om onze doelstellingen te verwezenlijken. We doen niet alleen aan risicobeheer om de activa en de financiële slagkracht van de Groep te beschermen, maar ook om de reputatie van Proximus te vrijwaren. Een gestructureerd proces inzake risicobeheer biedt het management de mogelijkheid om op een gecontroleerde wijze risico's te nemen. De doelstellingen en het beleid inzake financieel risicobeheer worden beschreven in toelichting 32 van de geconsolideerde jaarrekening, die te vinden is op de website van Proximus. De risico's in verband met belangrijke lopende vorderingen en rechtsprocedures worden beschreven in toelichting 34 van deze geconsolideerde jaarrekening.

De ondernemingsrisico's en de risico's m.b.t. de financiële rapportering worden hieronder in detail beschreven, samen met de bijbehorende maatregelen inzake risicobeheer en -controle. Dit is echter geen exhaustieve analyse van alle potentiële risico's waarmee Proximus geconfronteerd kan worden.

## Bedrijfsrisico's

Het Enterprise Risk Management (ERM) van Proximus vormt een gestructureerd en consistent kader voor het evalueren van, reageren op en rapporteren van risico's die een impact kunnen hebben op het bereiken van de strategische ontwikkelingsdoelstellingen van Proximus. Het ERM van de Groep behandelt het spectrum van bedrijfsrisico's ('potentieel ongunstige gebeurtenissen') en onzekerheden waarmee Proximus geconfronteerd kan worden. Het streeft ernaar de waarde voor de aandeelhouders te maximaliseren door het risicobeheer af te stemmen op de bedrijfsstrategie.

Het doet dit door het aankomende risico (bv. van de regelgeving, nieuwe technologieën op de markt) in te schatten en door risicobeperkingsstrategieën te ontwikkelen in lijn met zijn risicotolerantie.

Het ERM-beleid van de Groep werd in 2019 herzien en in overeenstemming gebracht met de best practices op de markt. Deze risico-inschatting en -evaluatie maken integraal deel uit van de jaarlijkse strategische planningscyclus van Proximus. Alle relevante risico's en opportuniteiten worden geprioriteerd op basis van impact en waarschijnlijkheid, rekening houdend met kwantitatieve en/of kwalitatieve aspecten. Deze bottom-upbenadering voor het inventariseren en evalueren van risico's wordt ondersteund door een zelfevaluatiemplate en valideringssessies. Het eruit voortvloeiende rapport over de belangrijkste risico's en onzekerheden wordt dan geëvalueerd door het Executief Comité, de CEO en het Audit- en Toezichtscomité. De belangrijkste bevindingen worden meegedeeld aan de Raad van Bestuur. Van de risico's die bij de laatste ERM-oefening in 2019 werden geïdentificeerd, kregen de volgende risicocategorieën prioriteit (in deze volgorde):

- Evolutie van het businessmodel en de servicing
- Concurrentiële dynamiek van de markt
- Klantenervaring
- Vaardigheden en motivatie van de medewerkers
- HR-kosten en flexibiliteit

## Evolutie van het businessmodel en de servicing

Het businessmodel en de financiële resultaten van Proximus werden en zullen worden beïnvloed door (marktversturende) technologieën zoals SD-WAN, 5G en OTT-diensten (over-the-top-diensten). Het antwoord van Proximus op nieuwe technologieën en marktontwikkelingen en de mate waarin de onderneming erin slaagt zelf nieuwe competitieve producten of diensten in de markt te zetten die zinvol zijn voor haar klanten, zullen doorslaggevend zijn voor haar prestaties en winstgevendheid op lange termijn.

Proximus en de hele sector evolueren naar een meer geïndividualiseerde benadering van de dienstverlening aan zijn klanten. Voor supersnelle glasvezelconnectiviteit, bijvoorbeeld, volgt Proximus een lokale marketingaanpak waarbij verkoopkrachten, technische medewerkers en lokale partners hun krachten bundelen voor de uitrol van glasvezel. In de businessmarkt blijft Proximus skills ontwikkelen en versterken om zijn businessklanten te steunen bij hun digitale transformatie, door support op maat van de sector en convergente producten aan te bieden, die oplossingen op het vlak van connectiviteit, hybride cloud en managed security combineren.

## Concurrentiële dynamiek van de markt

De activiteiten van Proximus zijn in hoofdzaak gericht op België, een klein land met een beperkt aantal grote telecomspelers en met Proximus als historische operator. Proximus is actief in groeiende markten (bv. bedrijfscampusnetwerken, beveiliging, slimme mobiliteit en API-platformen), mature markten (bv. 4G-smartphones), verzadigde markten (bv. vast internet, mobiele postpaid en vaste spraak) en zelfs krimpende markten (bv. mobiele prepaid en enterprise voice).

De markt evolueert voortdurend, waarbij de concurrentiedynamiek een rol speelt (bv. veelvuldige lanceringen nieuwe producten, concurrenten die nieuwe marktsegmenten betreden die een impact kunnen hebben op de marktwaarde in de toekomst). In december werd de validatie van de verkoop van 51% van Voo (het kabelbedrijf dat actief is in het grootste deel van Wallonië en een deel van Brussel) aan de Private Equity firma Providence Equity Partners aangekondigd. Deze transactie zal naar verwachting in de loop van 2020 worden afgerond. Het zal waarschijnlijk de vooruitzichten en de strategie van Voo in de toekomst veranderen. Bovendien zou de marktstructuur in de komende maanden of jaren aanzienlijk kunnen veranderen met de mogelijke intrede van een nieuwe mobiele operator, naast de drie bestaande operatoren en ondersteund door gunstige voorwaarden die op de komende spectrumveiling worden vastgelegd. Sectorfederatie Agoria raamt dat de eventuele komst van een vierde mobiele speler een impact zou kunnen hebben op de volledige mobiele markt in België met een vermindering van 6000-8000 jobs en een verminderde bijdrage van de sector aan de Staat van 200M – 350M EUR. De timing daarvan blijft onzeker aangezien de volgende spectrumveiling reeds herhaaldelijk werd uitgesteld.

De vervanging van vastelijnendiensten door over-the-topdiensten (bv. door apps en sociale media zoals Skype, Facebook en WhatsApp) en tv-inhoud (bv. Netflix, Amazon Prime Video, Disney+) zou de omzet en marges verder onder druk kunnen zetten, aangezien deze OTT-diensten nog steeds terrein winnen. Dankzij zijn langetermijnstrategie en continue netwerkinvesteringen (fiber, VDSL/vectoring, 4G/4G+) is Proximus zijn multiplayaanbod blijven verbeteren door meer klanten naar de recentste technologieën over te schakelen, leider te blijven in mobiele innovatie, de klantenservice structureel te verbeteren, partnerschappen te sluiten met contentaanbieders en OTT-spelers voor een ruim contentaanbod (sport, Netflix, gezinnen en kinderen, met bv. de deal met Studio 100), een omnichannelstrategie te ontwikkelen en de digitale klantinterfaces te verbeteren (lancering van het nieuwe Pickx-platform), ... Proximus heeft een gunstige, stevige concurrentiepositie opgebouwd die het bedrijf meer hefboomen oplevert dan prijs alleen, en daardoor het risico van klantenverloop en prijsverstoringen vermindert. Na de lancering van het mobiele Epic-aanbod in 2018 lanceerde Proximus in 2019 met succes een nieuw convergent aanbod voor millennials, Epic combo, dat

specifiek ontworpen is om aan de telecommunicatiebehoefte van deze klanten te voldoen. Proximus reageert ook door een convergente en gebundelde aanpak en nieuwe diensten aan te bieden en te kiezen voor een aggregatormodel, waarbij het de beste content ter beschikking stelt van zijn klanten (bv. Netflix).

Het prijsbewuste segment, dat door Proximus wordt bediend via zijn filiaal Scarlet, bleef groeien in 2019. Almaar meer klanten zoeken een aanbod zonder franjes voor een lagere prijs. Scarlet biedt dan ook aantrekkelijk geprijsde mobiele en tripleplayproducten.

Op de corporate markt van de grote ondernemingen stimuleert het versnipperde competitief landschap concurrentiële prijzen, die mogelijk een verdere impact zullen hebben op omzet en marges. Ook hier wil Proximus op de toenemende concurrentie een antwoord bieden door zijn convergentiestrategie (met spraak, data en IT) verder te versterken en daarbij haar ongeëvenaarde verkoopkracht, brede gamma en expertise als troeven uit te spelen. Proximus heeft specifieke oplossingen uitgewerkt om onze klanten te begeleiden bij de overstap naar zowel lokale als op de cloud gebaseerde communicatiediensten. We maken daartoe gebruik van onze diverse capaciteiten om eenvoudige, betrouwbare en technologisch geavanceerde oplossingen aan te bieden om tegemoet te komen aan hun communicatiebehoefte. Proximus werkt bovendien met zijn klanten samen om aan hun sectorspecifieke vereisten en businessbehoefte te voldoen door middel van oplossingen die core assets combineren met innovaties als IoT, cloud, beveiliging en big data, die waardeverlies zullen helpen tegengaan.

## Klantenervaring

Voor Proximus is het leveren van een superieure klantenervaring een strategische kerntaak. De prioriteit die aan klantgerichtheid wordt gegeven, betekent meer dan focussen op de klant. Het gaat erom voor elke klant een moeiteloze, intuïtieve en gepersonaliseerde ervaring te creëren.

Waarom zou een potentiële klant voor Proximus kiezen en niet voor een andere telecomaandier? Waarom zou een bestaande klant ons aanbevelen bij familie en vrienden? Waarom zou een klant blij zijn met de manier waarop zijn producten en diensten worden verhuisd? Het gaat allemaal om de ervaring die wij hem bieden.

Een consistente, moeiteloze en intuïtieve ervaring bij alle interacties in alle klantentrajecten, een stabiel netwerk van hoge kwaliteit, gebruiksvriendelijke producten en diensten en een goede aanbevelingsindex maken hier deel van uit. Om dit doel te bereiken, werden belangrijke transformatie-initiatieven zoals 'End-to-End Journey Evolution', 'Voice of the Customer' en 'Customer Service Lighthouse addressing root cause of pain points' opgezet om de transformatieprojecten die deel uitmaken van de merkbelofte van Proximus, namelijk 'Think possible', in goede banen te leiden.

De klanten een superieure ervaring bieden is een cruciale uitdaging, maar ook een doorlopend risicodomein, gezien:

- De snelle evolutie van de verwachtingen van de markt en de klanten
- De groeiende invloed van GAAFA en van OTT-spelers
- Het immer aanwezige risico van een gedurfde zet van de concurrentie

We zijn ons goed bewust van deze risico's. We geven enkele voorbeelden van hoe we ze het voorbije jaar hebben aangepakt:

- We lanceerden 'Close the Loop' om klanten die via onze enquêtes aangeven dat ze nog een open vraag of probleem hebben, prioritair te hercontacteren om een oplossing te vinden.
- We hebben speciale multidisciplinaire teams opgezet om in te spelen op de geïdentificeerde onderliggende oorzaken van pijnpunten bij klanten en van operationele problemen. Deze teams

stimuleren continue verbetering met de bedoeling de klantenervaring te verbeteren en financiële waarde te capteren. Er wordt integraal gekeken naar vijf prioritaire onderwerpen (facturering, betaling en inning, bestelling, niet-commerciële communicatie en gebruikerservaring) en dit zal resulteren in een aanpak van de pijnpunten en nuttige klantencontacten, met de bedoeling om de inspanning die de klant moet leveren zoveel mogelijk te beperken. De specifieke teams worden in hun missie ondersteund door een customer experience analytics team dat belast is met het kwantificeren en kwalificeren van de hoofdoorzaken en het meten van de impact van de aangenomen verbeteringen.

- Het Digiline-project maakt het mogelijk om een klantentraject digitaal op te volgen en de belangrijkste interacties voor nieuwe klanten te visualiseren.
- Proximus is niet langer enkel een dienstverlener. We creëren een echte band met onze klanten en stellen alles in het werk om ervoor te zorgen dat hun ervaring met ons moeiteloos en aangenaam verloopt.

## Vaardigheden en motivatie van de medewerkers

In dit digitale tijdperk kunnen kenniswerkers een voordeel vormen op de concurrentie als ze de juiste competenties en mentaliteit hebben. Proximus zou geconfronteerd kunnen worden met een tekort aan geschoolde arbeidskrachten in specifieke domeinen zoals beveiliging, digitale front-ends, datawetenschap en agile IT. Dit tekort zou de verwezenlijking van onze ambitie om een echte klantgerichte organisatie te worden, kunnen belemmeren en sommige van onze innovatiedoelstellingen kunnen vertragen. Om de shift naar digitaal te maken, is er ook nood aan een upgrade van de competenties in andere functies, waaronder die waar contact met klanten centraal staat.

Daarom besteedt de onderneming zoveel aandacht aan opleidingsprogramma's, interne mobiliteit, aanwerving van pas afgestudeerden uit relevante kennisdomeinen en employer branding. Het is voor Proximus dan ook essentieel dat het zijn werkmethodes aanpast aan de behoeften en vereisten van de nieuwe generatie - de millennials - en met alle talenten in een inclusieve multigenerationele omgeving weet om te gaan.

Gezien de noodzaak om de vaardigheden af te stemmen op de behoeften van de klanten en de business heeft Proximus de nodige stappen ondernomen om de vaardigheden te identificeren die van cruciaal belang zijn om de uitdagingen van morgen aan te gaan, en heeft het zijn inspanningen op het vlak van omscholing en bijscholing drastisch opgevoerd om de shift van de vaardigheden te bespoedigen. Proximus richt zich ook meer op het ontdekken, ontwikkelen en delen van talenten om het juiste talent op de juiste plaats te hebben. Proximus blijft investeren in leiderschap, een collaboratieve werkomgeving, digitalisering en ontwikkeling om een bedrijfscultuur te stimuleren die op zijn beurt groeidenken, nieuwe manieren van werken en onze vijf bedrijfswaarden (digitale mindset, klantgerichtheid, verantwoordelijkheid, samenwerking en wendbaarheid) stimuleert.

## HR-kosten en flexibiliteit

Hoewel Proximus sinds 2015 is blijven groeien, moet het bedrijf door de sterke concurrentie, de impact van de regelgeving en de snelle marktevolutie zijn kosten verder verlagen om concurrentieel te blijven en zijn ebitda op peil te houden. Een aanzienlijk deel van de kosten van Proximus betreft nog altijd het personeel (zowel intern als in onderaanneming, geboekt bij de uitgaven of gekapitaliseerd). In verhouding tot de omzet ligt de totale arbeidskost van Proximus nog altijd ruim boven het gemiddelde van zijn internationale sectorgenoten en van zijn belangrijkste concurrenten, ook al werd er de laatste jaren continu vooruitgang geboekt. Bovendien past België automatische inflatiegebonden loonindexeringen toe. Deze leiden niet enkel tot een hogere



kostprijs van het eigen personeel van Proximus, maar ook van de medewerkers in onderaanneming, aangezien ook de onderaannemingsbedrijven de indexeringen moeten toepassen.

Binnen de Proximus Groep is zowat een op vijf werknemers statutair. De bij cao vastgelegde hr-regels worden strikt toegepast en verhinderen even flexibel te zijn als de concurrentie. Dit belet Proximus om de efficiëntie en de flexibiliteit te verhogen tot niveaus die vergelijkbaar zijn met die van de concurrenten.

In 2019 verliet een nieuwe golf van medewerkers het bedrijf in toepassing van het vrijwillig plan voor verlof voorafgaand aan het pensioen dat in 2016 met de vakbonden werd overeengekomen. In de toekomst zullen echter belangrijke inspanningen nodig zijn om de organisatie flexibeler en wendbaarder te maken. Daarom zijn we van plan onze transformatie de komende drie jaar te versnellen om als organisatie almaar digitaler, wendbaarder en efficiënter te worden. Proximus zal voor alles zijn organisatiestructuur blijven aanpassen en vereenvoudigen om een hoogperformante organisatie te worden en zijn manier van werken te transformeren.

Bovendien werden verschillende initiatieven (drastische vereenvoudiging en/of automatisering van de producten, diensten, processen en systemen van Proximus) genomen om het evenwicht tussen personeelsbestand en werklust (zowel in aantallen als naar competenties) te optimaliseren en waarborgen. Het doel is om de personeelskosten en hr-regels aan te passen aan de toekomstige behoeften van Proximus, om concurrentieel te blijven en mee te kunnen evolueren met de behoeften van de klanten.

In dit verband heeft Proximus in januari 2019 aangekondigd dat het noodzakelijk was om het aantal werknemers te verminderen als gevolg van de daling van de werklust voornamelijk gelinkt aan de digitalisering. Het transformatieplan werd goedgekeurd in het paritair comité van 9 december 2019 en de uitvoering werd gestart met het individueel informeren van de medewerkers.

Inhoudelijk bestaat het transformatieplan uit:

- Een betere afstemming tussen het personeelsbestand en de werklust, gekoppeld aan bedrijfsinitiatieven die voornamelijk verband houden met de digitalisering. De overeengekomen personeelsinkrimping zal worden beheerd via een specifiek proces, dat begint met een fase van vrijwillig vertrek waarbij een meerderheid van de werknemers tegen 1 maart 2020 vertrekt. Alle andere vertrekken zullen plaatsvinden tegen eind 2020.
- Een vereenvoudiging van de hr-regels met betrekking tot functionele mobiliteit, hr-flexibiliteit en het evenwicht tussen insourcing en outsourcing.
- Nieuwe arbeidsvoorwaarden voor medewerkers aangeworven vanaf 1 januari 2020.
- Een aanzienlijke toename van de inspanningen op het vlak van omscholing en bijscholing, om te beantwoorden aan de behoeften inzake de omvorming van vaardigheden.

De drie onderdelen van het plan zullen onze productiviteit, flexibiliteit en wendbaarheid op de markt verhogen.

## Operationele risico's

Onder de noemer van operationele risico's vallen alle risico's die het gevolg zijn van systemen, processen, mensen en externe gebeurtenissen die van invloed kunnen zijn op de activiteiten van Proximus. Dit omvat de levenscyclus en uitvoering van producten, de veiligheid en kwaliteit van producten, informatiebeheer, gegevensbescherming en cyberbeveiliging, bedrijfscontinuïteit, bevoorradingsketen, en andere risico's, inclusief human resources en reputatie. Afhankelijk van de aard van het risico in kwestie en de specifieke activiteit of functie die getroffen wordt, hanteert Proximus een brede waaier van risicobeperkingsstrategieën, inclusief stresstests met ongunstige scenario's, back-up/bedrijfscontinuïteitsplannen, doorlichtingen van de bedrijfsprocessen, en verzekeringen. De meting en het beheer van de operationele risico's van Proximus berust op de AMA-methodiek (Advanced Measurement Approach). Er werd een vast risicoregister van ongunstige 'wat als'-scenario's ontwikkeld om de stresstests relevant te maken.

Proximus weet zich gedekt door uitgebreide verzekeringen voor algemene en beroepsaansprakelijkheid, materiële schade en onderbreking van de activiteiten in combinatie met een vast verzekeringsprogramma voor cyberbeveiliging. Toch is het mogelijk dat deze verzekeringspolissen geen vergoeding voorzien wanneer de traditionele uitsluitingen (niet-accidentele gebeurtenissen) van toepassing zijn.

Hierna overlopen wij de belangrijkste voorbeelden van operationele risicofactoren:

- Veerkracht en bedrijfscontinuïteit
- Klassieke netwerkinfrastructuur
- Veiligheid (vertrouwelijkheid, integriteit, beschikbaarheid)
- Betrouwbare sourcing en bevoorradingsketen
- Gegevensbescherming en persoonlijke levenssfeer

### Veerkracht en bedrijfscontinuïteit

Onderbrekingen van onze ICT- en telecominfrastructuur die onze activiteiten ondersteunt (waaronder de diensten die geleverd worden door derden, zoals stroomleveranciers) kunnen verregaande gevolgen hebben voor onze omzet, onze aansprakelijkheid en ons bedrijfsimago.

Het opbouwen en waarborgen van de veerkracht van onze netwerken, platformen en IT-systemen blijft een topprioriteit. Voor elke kritieke bedrijfsfunctie werden bedrijfscontinuïteitsplannen opgesteld met de volgende doelstellingen:

- Risico's waar mogelijk opsporen en voorkomen
- Voorbereid zijn op risico's die we niet in de hand hebben
- Reageren en herpakken in geval van een incident of crisis

Elk jaar definiëren of herzien de businessunits het Recovery Time Objective (RTO) voor elk kritisch product, dienst en bedrijfsproces. De operationele teams voeren een gap assessment uit, de bedrijfscontinuïteitscoördinatoren van elke divisie volgen de daaruit voortvloeiende actieplannen op en rapporteren over de vooruitgang aan de Business Continuity Manager.

Proximus houdt zich strikt aan de internationale normen en richtlijnen inzake best practices. Het voorbereidingsniveau (relevante KPI's en scorecards) wordt elk jaar aan het Audit- en Toezichtscomité voorgelegd

Voor het geval zich grote incidenten voordoen, heeft Proximus de crisismanagementprocedure PERT (Proximus Emergency Response Team) ontwikkeld.

## Beveiliging

De toenemende wereldwijde risico's inzake cyberveiligheid, cyberbedreigingen en meer gesofisticeerde, doelgerichte cybergerelateerde aanvallen vormen een probleem voor de veiligheid van Proximus en voor de producten, systemen en netwerken van zijn klanten, partners, leveranciers en derde dienstverleners.

Hierdoor worden ook de vertrouwelijkheid, beschikbaarheid en integriteit van de gegevens van Proximus en zijn klanten bedreigd. We nemen de nodige maatregelen en investeren om deze risico's te beperken door middel van onder meer sensibilisering en opleiding van het personeel, security by design, veiligheidstests, beschermende maatregelen, detectiemaatregelen en onderhoud van rampenplannen. Bovendien investeert Proximus in inlichtingen over bedreigingen en de reactie op veiligheidsincidenten.

## Klassieke netwerkinfrastructuur

De systemen moeten met elkaar kunnen communiceren via een geconnecteerde informatiesnelweg, die de informatie tegen hoge snelheid en zonder vervorming kan afleveren. Ongetwijfeld zal in de komende jaren de vraag blijven toenemen naar steeds grotere hoeveelheden data die tegen steeds hogere snelheden worden getransporteerd. De overtuiging heerst dat het toenemende gebruik van draadloze technologie en fiber koper achterhaald zal maken.

De problemen met diensten over koper hebben te maken met snelheid, betrouwbaarheid en de prijs-kwaliteitverhouding. Al te vaak zijn de legacysystemen duur om uit te baten en te onderhouden. Koper bestaat al tientallen jaren, veel langer dan gelijk welke waarborgperiode. Storingen op de lijnen zullen frequenter voorkomen.

Daarom is Proximus in 2004 als eerste operator in Europa begonnen met de uitbouw van een nationaal Fiber to the Home-netwerk. Vandaag behoort Proximus wereldwijd tot de top vijf van de operatoren wat het aandeel van fiber in zijn VDSL-netwerk betreft, met meer dan 21.000 kilometer fiber naar zijn straatkasten.

De voorbije drie jaar heeft Proximus de uitrol van fiber op zijn vaste netwerk versneld.

De initiatieven van nutsbedrijven, zoals Fluvius, om te investeren in een parallel fibernetwerk, dreigen een impact te hebben op de businesscase m.b.t. de fiberinvesteringen van Proximus.

## Sourcing & Supply chain

Proximus is afhankelijk van belangrijke leveranciers en verkopers voor de aanlevering van de apparatuur die nodig is om zijn activiteiten uit te oefenen. Supply Chain Risk Management (SCRM) wordt gedefinieerd als de uitrol van strategieën voor het beheren van zowel alledaagse als uitzonderlijke risico's in de bevoorradingsketen, gebaseerd op doorlopende risicobeoordeling met de bedoeling de kwetsbaarheid te verminderen en de continuïteit te verzekeren.

De volgende acties werden ondernomen om het risico van de bevoorradingsketen op een aanvaardbaar niveau te houden:

- Kritieke topleveranciers en hun onderleveranciers worden permanent geëvalueerd
- Voorraadbeheer
- Evalueren van alternatieve toeleveringssystemen
- Bedrijfsonderbrekings- en rampenplannen
- Risico-evaluaties en audits
- Sensibiliseringscampagnes en opleidingsprogramma's
- Strikte opvolging van de contractuele aansprakelijkheid van kritieke leveranciers en van de clausules van de Service Level Agreements (SLA's)
- Gegevensbescherming en persoonlijke levenssfeer

## Gegevensbescherming en persoonlijke levenssfeer

Regelgeving inzake gegevensbescherming is bedoeld om een evenwicht te vinden tussen het recht op privacy van individuen en de mogelijkheid voor ondernemingen om persoonsgegevens voor zakelijke doeleinden te gebruiken. Persoonsgegevens vertrouwelijk en veilig houden blijft voor Proximus een topprioriteit.

In 2019 zette Proximus het in 2017 gestarte AVG-implementatieproject verder. Aangezien we ons engageren om persoonsgegevens en privacy te beschermen, ondernamen we een reeks acties, zoals de aanstelling van een Data Protection Officer (DPO), de ontwikkeling van een structuur voor toestemmingsbeheer, veiligheidsscreenings en correctieve maatregelen voor onze IT-applicaties. Proximus maakt gebruik van de functies en mogelijkheden van de datagovernancetool Collibra om te voldoen aan bepaalde vereisten in het kader van de AVG, zoals het register van verwerkingsactiviteiten.

Bovendien heeft Proximus zich ingespannen om zijn privacy by design-proces voortdurend te verbeteren. Met het oog op een efficiëntere verwerking van de aanvragen van de betrokkenen onderzoekt Proximus het verdere gebruik van semi-automatische oplossingen. In het kader van de beveiliging van persoonsgegevens heeft Proximus bijkomende maatregelen genomen om persoonsgegevens in een niet-productieomgeving adequaat te beschermen.

# Milieurisico's en klimaatverandering

## Milieurisico's

Group Internal Services (verantwoordelijk voor de gebouwen) en Risk Management, samen met het departement Network Engineering and Operations, beoordelen regelmatig hoe extreme klimaatgebeurtenissen de activiteiten van Proximus kunnen beïnvloeden.

Tot op heden heeft Proximus geen chronische fysieke risico's geïdentificeerd. Risico's van extreme weersomstandigheden zoals hevige regen en wind, overstromingen, blikseminslag en hittegolven worden beschouwd als acute en tijdelijke gebeurtenissen en worden als volgt behandeld:

- Het overstromingsrisico is vooral van toepassing op apparatuur die buiten in kasten of eenheden wordt geplaatst. Alle kasten worden geplaatst op een sokkel in beton en een tweede in metaal. Kast van het recentste type met kopertoegangstechnologie maken gebruik van een verzegelde, waterbestendige eenheid die de actieve apparatuur bevat.
- Het oudste type koperkabels met loodmantel is gevoeliger voor overmatig water in de grond. Er lopen twee zeer belangrijke investeringsprojecten om deze oude koperkabels geleidelijk buiten dienst te stellen. Het programma Mantra+ zal in een tijdsbestek van 15 jaar het grootste deel van de koperen voedingskabels uifaseren. In de komende decennia zal een uitgebreid fiberprogramma op zijn beurt 50% van alle koperen distributiekabels buiten dienst stellen. Er is geen actieve apparatuur in het externe fibernetwerk. Het feit dat dit een volledig passieve en waterbestendige oplossing is, zal het risico van impact op de klant tijdens een overstroming beperken.
- In 2013 is de regelgeving met betrekking tot de bescherming tegen blikseminslag in België gewijzigd. Alle technische installaties zijn conform. De geïnstalleerde basis van radiotoegangsnetwerksites werd in overeenstemming gebracht met de norm NBN EN 62305, wat een gedetailleerde risicoanalyse van elke site inhoudt.
- Zware wind is vooral een risico voor de masten en structuren die mobiele antennes dragen. Door de huidige normen is de windbestendigheid van een structuur veel groter dan onder normale omstandigheden in België nodig is. De Proximus-buiteninstallaties zijn minder kwetsbaar dan de buiteninstallaties in landen als Frankrijk, het Verenigd Koninkrijk, Spanje, ... die intensief gebruikmaken van 'aerial last mile'-netwerken, zowel in koper als in fiber. Proximus heeft vanouds volledig ondergrondse kabelnetwerken aangelegd (in tegenstelling tot luchtkabels) en de recente FTTH-geveloplossingen worden eveneens bevestigd aan vaste objecten (gebouwen), waardoor de blootstelling wordt beperkt.
- Er worden verschillende voorzorgsmaatregelen genomen om het effect van extreme hitte op straatkasten te beperken. Deze zijn (bijna altijd tenzij anders voorgeschreven door de gemeenten) zeer licht van kleur en worden uit direct zonlicht geplaatst. Er wordt veel aandacht besteed aan de techniek van de warmtewisselaars. Bij elke verandering van technologie, of bijkomende technologie in deze kasten, worden de warmtestromen onderzocht en geoptimaliseerd.

## Klimaatverandering

Klimaatverandering staat hoog op de agenda vanwege het groeiende bewustzijn over de opwarming van de aarde. In België blijkt dit uit de donderdagmarsen voor het klimaat en het politieke debat over de salariswagens.

Group Corporate Affairs, dat verantwoordelijk is voor Legal, Regulatory, Public Affairs, Internal Audit & Risk Management, Compliance, Group Communications en Security Governance & Investigations, volgt de evolutie van regionale, nationale, Europese en wereldwijde klimaatrichtlijnen, -voorschriften, -normen en -wetten op

de voet. Proximus heeft een duidelijk beleid om de CO<sub>2</sub>-uitstoot te verminderen en heeft zich duidelijk geëngageerd om circulair te worden.

## Risk Management & Compliance Committee

In 2019 kwam het Risk Management & Compliance Committee (RMC) vijf keer bijeen. De genomen beslissingen werden gerapporteerd aan het Executief Comité en het Audit- en Toezichtsc comité. De vergaderingen van het RMC behandelen dossiers waarin beslissingen moeten worden genomen door een juist evenwicht te vinden tussen risico's en kosten, rekening houdend met welke risico's de Groep bereid is te nemen.

Proximus heeft algemene responsstrategieën inzake risicobeheer, die de risico's indelen in categorieën: risico's die de onderneming wil vermijden, overdragen, verminderen of aanvaarden. Deze responsstrategieën zijn zo ontworpen dat zij ervoor zorgen dat de risico's binnen de aanvaardbare risico- en compliancerichtlijnen van Proximus vallen.

De doelstellingen van het RMC:

- Toezien op de meest kritieke ondernemings- en operationele risico's en op de manier waarop het management deze risico's opvolgt en beperkt
- Het verbeteren van hangende/openstaande interne-auditactiepunten die langer dan zes maanden open blijven

Een beheerste aanpak van risico's is doorslaggevend in een snel evoluerende technologie- en concurrentieomgeving. Proximus aanvaardt enkel die risico's waarvoor het bedrijf een gepaste compensatie krijgt (optimale verhouding risico/omzet).

## Interne Audit

Conform de Europese vereisten inzake best practices maakt de interne auditfunctie van Proximus deel uit van het systeem voor intern risicobeheer en controle en biedt ze het Audit- en Toezichtsc comité de garantie dat alle segmenten/units/entiteiten en processen van de Proximus Groep in orde zijn. De Interne Audit biedt zowel het Audit- en Toezichtsc comité als de directie van Proximus onafhankelijke analyses, evaluaties, aanbevelingen, advies en informatie. Daarom moeten de objectieven van de Interne Audit op basis van het COSO- model en andere professionele normen de volgende garanties bieden:

- Effectiviteit en toereikendheid van interne controles
- Operationele effectiviteit ('doing it right') en/of efficiëntie ('doing it well')
- Conformiteit met de wet, regelgeving en policy's
- Betrouwbaarheid en correctheid van de verschafte informatie

De Interne Audit helpt Proximus deze objectieven te verwezenlijken met een systematische, gedisciplineerde benadering voor het evalueren en verbeteren van de effectiviteit van het risicobeheer en de controle- en governanceprocessen. De Interne Audit werkt met een permanente evaluatie van waargenomen bedrijfsrisico's en heeft volledige en onbeperkte toegang tot alle activiteiten, documenten/bestanden, goederen en personeel. De Director Audit, Risk and Compliance (Chief Auditor) heeft een rapporteringslijn naar de Voorzitter van het Auditcomité. Er worden trimestriële activiteitenverslagen ingediend en besproken met het Audit- en Toezichtsc comité.

## Risico's m.b.t. financiële rapportering

In het domein van de financiële rapportering zijn de belangrijkste risico's, naast de algemene ondernemingsrisico's die ook een impact hebben op de financiële rapportering (bv. personeel), onder meer: nieuwe transacties en evoluerende boekhoudnormen, wijzigingen in de fiscale wet- en regelgeving en de procedure voor het afsluiten van de financiële staten.

### Nieuwe transacties en evoluerende boekhoudnormen

Nieuwe transacties kunnen een significante impact hebben op de financiële staten, zowel rechtstreeks op de resultatenrekening als op de toelichtingen. Een onjuiste boekhoudkundige verwerking kan resulteren in financiële staten die niet langer een waarheidsgetrouw beeld geven. Wijzigingen in de wetgeving (bv. pensioenleeftijd, bescherming van de klanten) kunnen ook een significante impact op de gerapporteerde financiële cijfers hebben. Nieuwe boekhoudnormen kunnen het vergaren van nieuwe informatie en het aanpassen van complexe (facturatie)systemen vereisen. Indien hier niet adequaat op wordt geanticipeerd, kunnen de tijdige afhandeling en de betrouwbaarheid van de financiële rapportering in gevaar komen.

Het is de verantwoordelijkheid van het departement Corporate Accounting om de evolutie op het vlak van de veranderende normen (zowel lokale Generally Accepted Accounting Principles (GAAP) als International Financial Reporting Standards (IFRS)) te volgen.

De veranderingen worden in kaart gebracht en de impact op de financiële rapportering van Proximus wordt proactief geanalyseerd.

Voor elk nieuw type van transactie (bv. een nieuw product, nieuw werknemersvoordeel, businesscombinatie) wordt een grondige analyse gemaakt vanuit het oogpunt van financiële rapportering, risicobeheer, thesaurie en belastingen. Bovendien worden de ontwikkelingsvereisten voor de financiële systemen tijdig gedefinieerd en wordt de conformiteit met de interne en externe normen systematisch nagegaan. De nadruk ligt op het uitwerken van preventieve controles en het opzetten van rapporteringstools die controle achteraf mogelijk maken. Het Audit- en Toezichtscomité (A&CC) en het Executief Comité worden regelmatig geïnformeerd over nieuwe aankomende normen voor financiële rapportering en de potentiële impact ervan op de financiële cijfers van Proximus.

### Wijzigingen in de fiscale wet- en regelgeving

Wijzigingen in de fiscale wet- en regelgeving (vennootschapsbelasting, btw, ...) of in de toepassing ervan door de fiscus kunnen een significante impact hebben op de financiële staten. Om de conformiteit ervan te verzekeren, moeten vaak op korte termijn bijkomende administratieve procedures worden opgezet om relevante informatie te verzamelen of moeten updates van bestaande IT-systemen worden doorgevoerd (bv. facturatiesystemen).

Het fiscaal departement volgt mogelijke veranderingen in de fiscale wet- en regelgeving, en interpretaties van bestaande fiscale wetten door de fiscus, voortdurend op. Op basis van wetgeving, doctrine, rechtspraak, politieke verklaringen, beschikbare wetsontwerpen, enz. wordt een financiële en operationele impactanalyse uitgevoerd. Het resultaat van de analyse wordt weerspiegeld in de overeenkomstige financiële staten in lijn met het toepasselijk kader.

## Procedure voor het afsluiten van financiële staten

De voorlegging van tijdige en betrouwbare financiële informatie blijft afhankelijk van een procedure voor het adequaat afsluiten van financiële staten.

Voor de procedure m.b.t. het afsluiten van de financiële staten werden duidelijke taken en verantwoordelijkheden vastgelegd. Tijdens de procedures voor de maandelijkse, driemaandelijkse, halfjaarlijkse en jaarlijkse afsluiting van de rekeningen worden de verschillende stappen voortdurend gemonitord. Daarnaast worden nog verschillende controles uitgevoerd om te waken over de kwaliteit en de conformiteit met de interne en externe vereisten en richtlijnen.

Voor Proximus en zijn belangrijkste filialen wordt een heel gedetailleerde kalender voor de afsluitingen opgemaakt, met een gedetailleerd overzicht van de divisieoverschrijdende voorbereidende vergaderingen, de deadlines voor het afsluiten van specifieke procedures, de exacte datum en het uur waarop IT-systemen worden vergrendeld, valideringsvergaderingen en de vereiste elementen voor de rapportering.

Voor elke procedure en subprocedure worden verschillende controles uitgevoerd, zoals preventieve controles, waarbij de informatie wordt getest vooraleer ze wordt verwerkt. Daarnaast zijn er ook opsporende controles, waarbij het resultaat van de verwerking wordt geanalyseerd en bevestigd. Er gaat speciale aandacht naar redelijkheidstests, waarbij financiële informatie wordt geanalyseerd versus onderliggende operationele drivers, en coherentietests, waarbij financiële informatie van verschillende domeinen wordt samengevoegd om resultaten, trends e.d. te bevestigen. Voor belangrijke of niet-terugkerende transacties worden tests op de individuele opnames in de boekhouding gedaan. De combinatie van al deze tests biedt voldoende zekerheid over de betrouwbaarheid van de financiële cijfers.

## Gebeurtenissen na balans datum

Er zijn geen belangrijke gebeurtenissen die plaats vonden na 31 december 2019 die niet in de jaarrekening werden opgenomen.

## Gebeurtenissen welke een belangrijke impact kunnen hebben op de ontwikkeling van Proximus

Gebeurtenissen welke een belangrijke impact kunnen hebben op de ontwikkeling van Proximus worden opgenomen onder de sectie 'Belangrijkste risico's en Onzekerheden'.



# Evolutie in de research & development-activiteiten

## Een beter digitaal leven mogelijk maken

We geloven in een geconnecteerde digitale maatschappij. We stimuleren digitale adoptie door een hoogwaardige, toekomstzekere infrastructuur te bouwen en door innovatieve oplossingen en diensten te ontwikkelen. Met onze cybersecurityoplossingen en onze initiatieven op het gebied van databescherming en privacy en door sensibilisering creëren we ook vertrouwen in de digitale wereld.

### Toekomstzekere digitale infrastructuur

Geconnecteerd zijn maakt deel uit van het dagelijkse leven van mensen en bedrijven. Thuis, op het werk en onderweg. Proximus wilt ervoor zorgen dat iedereen toegang heeft tot kwaliteitsvolle vaste en mobiele netwerken, zodat iedereen de mogelijkheden van de digitale wereld kan benutten. Met een investering van ca. 1 miljard EUR per jaar is Proximus de grootste investeerder in toekomstzekere digitale infrastructuur in België.

KPI's	Resultaten 2019	Resultaten 2018
4G-bereik binnenshuis (1)	99,6% (2)	99,6% (2)
4G-bereik buitenshuis (3)	100% (2)	100% (2)
Snelheid vast internet 70 Mbps en meer	76%	73%
Gemiddelde VDSL2-snelheid	79,2 Mbit/s	75,8 Mbit/s
Vectoringbereik in België	90,1%	88,6%

(1) Het bereik binnenshuis verwijst naar het 4G-bereik in gebouwen.

(2) De resultaten zijn gebaseerd op openbare cijfers van het BIPT in het vierde kwartaal 2019 en geven het bereik weer op basis van een simulatie van de operatoren op basis van rijtests van het BIPT.

(3) Het bereik buitenshuis verwijst naar het 4G-bereik buiten gebouwen.

### Fiber voor België

Dataverkeer en digitale diensten blijven exponentieel groeien, vooral door video, cloudapps en het Internet of Things. Met Fiber voor België, een multi-miljard EUR investeringsplan, bereidt Proximus zijn infrastructuur voor op de toekomstige klantenbehoeften door glasvezel uit te rollen naar de meeste bedrijven en stadscentra in België.

Glasvezel maakt stabiele connectiviteit mogelijk met lage latentie en hoge snelheid, vandaag tot 1 Gbps in upload en download, en in de toekomst zelfs tot 10 Gbps. Fiber voor België is een van onze cruciale investeringen voor een digitale economie en maatschappij. Ons commercieel aanbod biedt onze klanten vandaag een downloadsnelheid tot 220 Mbps aan, die geboost kan worden tot 400 Mbps.

## Fiber voor steden

Glasvezel biedt steden toegang tot de meest geavanceerde digitale diensten om hun transformatie naar 'smart cities' mogelijk te maken. Dankzij glasvezel kunnen slimme oplossingen worden ontwikkeld op basis van sensoren en geconnecteerde apparaten, waardoor de mobiliteit, de openbare veiligheid en de luchtkwaliteit worden verbeterd en de groei en werkgelegenheid in de stad een stimulans krijgen. In de toekomst zal glasvezel een essentieel onderdeel worden van de infrastructuur van elke stad, net zoals de watervoorziening en het elektriciteitsnetwerk.

In 2019 hebben we het tempo van de glasvezeluitrol opgedreven door grotere industrialiseringsinspanningen te doen. De nieuwe technologie wordt uitgerold in 13 Belgische steden: Aalst, Antwerpen, Brussel, Charleroi, Gent, Hasselt, Knokke-Heist, Kortrijk, Leuven, Kortrijk Namen, Roeselare en Vilvoorde (4 nieuwe steden in 2019).

## Fiber voor bedrijven

Glasvezel laat bedrijven toe om alle mogelijkheden van de digitale economie te benutten. Het biedt de meest toekomstzekere, betrouwbare en schaalbare technologie om competitief, wendbaar en innovatief te blijven. De hoge snelheid vergemakkelijkt de adoptie van nieuwe manieren van werken en technologieën zoals artificiële intelligentie, data analytics, geconnecteerde voorwerpen of virtuele realiteit.

Voor businessklanten rollen we proactief glasvezel uit in gebieden waar veel bedrijven zijn, zoals industriezones en bedrijvenparken, en bieden we fiberconnectiviteit op aanvraag aan elk bedrijf dat erom vraagt. Ons glasvezel bereik binnen de business- en corporatesegmenten van de markt ging er bijgevolg sterk op vooruit. Eind 2019 was glasvezel beschikbaar voor 64% van de bedrijven in industriezones (vergeleken met 48% in 2018).

## Fiber voor residentiële klanten

Met glasvezel kunnen alle gezinsleden tegelijk surfen, video's streamen, online gamen en werken met zeer weinig vertraging of kwaliteitsverlies. En ze krijgen ook het scherpste beeld op alle schermen.

In 2020 zullen we ons glasvezel bereik blijven vergroten om onze ambitie van 50% bereik in de toekomst te halen en zullen we een ambitieuze glasvezelgerichte marketingstrategie te hanteren, om zo de commerciële waarde van het netwerk in de residentiële, professionele en groothandelsmarkten te ontsluiten. We zullen onze operationele kosten verminderen door de verdere ontmanteling van ons kopernetwerk en door het beheer van onze netwerken op afstand. Tegelijkertijd nemen we efficiëncymaatregelen om de kosten van de uitrol te verlagen.

## Mobiel netwerk: op weg naar 5G

Terwijl het gebruik van mobiele data almaar toeneemt, wil Proximus zijn klanten de best mogelijke mobiele netwerkkervaring blijven bieden.

De voorbije twee jaar hebben we, naast het uitbreiden van het bereik van ons 4G-netwerk (buitenshuis 100% en binnenshuis 99,6% van de bevolking) ook geïnvesteerd in een sneller 4,5G door de capaciteit van het netwerk te verhogen.

Eind 2019 ondertekenden Proximus en Orange Belgium een overeenkomst om een gedeeld mobiel toegangsnetwerk op te zetten. Hierdoor kunnen we het 5G netwerk sneller uitrollen en de capaciteit en het bereik van het mobiele netwerk voor onze klanten verbeteren.

In 2019 vonden de eerste 5G demo's plaats om onze professionele en residentiële klanten te laten zien dat we klaar zijn voor de uitrol van 5G. Er werden 5G-gebruikssituaties voor bedrijven getoond tijdens ons ThinkThings-evenement en voor het gamepubliek op het ESL Proximus Championship.

In 2019 sloot ons filiaal Proximus Luxemburg als eerste Luxemburgse operator 5G live op haar mobiele netwerk aan.

Het SAFIR-consortium (waarvan Proximus deel uitmaakt) heeft in 2019 met succes een proefproject uitgevoerd met drones boven de stad en de haven van Antwerpen. 5G-connectiviteit zal een grote toegevoegde waarde hebben voor dronetoepassingen.

In 2020 zal Proximus zich focussen op de uitrol van het gedeelde mobiele toegangsnetwerk en investeren in de voorbereiding van de uitrol van het 5G-netwerk. De commerciële lancering zal mogelijk zijn zodra het spectrum beschikbaar is.

## Ons vaste netwerk optimaliseren

Om ons netwerk te vereenvoudigen hebben we het project Mantra+ gelanceerd om technische gebouwen te vervangen door een innovatief nieuw concept van compacte Optimus-containers met een lager energieverbruik. Ons Titan-project om de capaciteit van onze backbone te verhogen van 10 naar 100 Gbs werd in 2019 succesvol afgerond.

Nieuwe tools en technologieën stellen ons in staat om onze wifiprestaties verder te optimaliseren. We hebben een slimme wifioplossing in onze gateways geactiveerd die onze klanten de beste wifiverbinding biedt door het optimale wifikanaal en de beste wifiband (2,4 Ghz of 5 GHz) te kiezen voor al hun apparaten.

We hebben ook de Wi-Fi Booster gelanceerd, die het bereik thuis uitbreidt zodat onze klanten overal in huis wifitoegang hebben. De Proximus Home Optimizer-app helpt hen om de juiste plek te vinden om de Booster te installeren. De slimme wifioplossing draait ook op de Booster, zodat klanten waar dan ook in huis weten met welk toegangspunt ze het best verbinding kunnen maken.

## Het bereik in witte zones verbeteren

Landelijke gebieden zijn economisch minder aantrekkelijk. Toch willen we de mogelijkheden van de digitale wereld toegankelijk maken voor iedereen, overal. Dat doen we door gebruik te maken van nieuwe technologieën en door samen met de overheid te investeren.

We hebben in 2017-2019 18,5 miljoen EUR extra geïnvesteerd om snelle vaste breedbanddiensten en high-definition digitale televisie aan te bieden en het mobiele 4G-bereik buitenshuis in Wallonië te vergroten.

In 2019 hebben we 43 mobiele sites geïnstalleerd en geüpgraded om het mobiele 4G-bereik in Wallonië te vergroten. We hebben ook met het bedrijf Tessares gewerkt aan innovatieve oplossingen om het bereik in afgelegen gebieden te verbeteren. En we implementeren microgolf-ROP-technologie, die de VDSL-straatkasten verbindt via draadloze microgolfttechnologie, en hebben 97 Remote Optical Platforms (ROP) in witte zones geïnstalleerd om het VDSL2-bereik aanzienlijk te vergroten. Dankzij deze investeringen, hebben 35 van de 39 gemeenten in witte zones een breedbandbereik van minstens 60% (meer dan 30 Mbit/s) en 10 van hen hebben een breedbandbereik van meer dan 80%.

In 2020 zullen we het breedbandbereik nog verbeteren en de mogelijkheden om het mobiele bereik in witte zones te vergroten verder onderzoeken.

## Digitaal vertrouwen

De digitale wereld van vandaag houdt heel wat kansen, maar ook nieuwe gevaren in. Vertrouwen kunnen hebben in de digitale wereld is dan ook cruciaal voor mensen en bedrijven die alle digitale mogelijkheden willen benutten en de digitale toekomst vorm willen geven. Als toonaangevend digitaal bedrijf is Proximus actief betrokken bij de ontwikkeling van een veiligere digitale maatschappij door middel van initiatieven op het gebied van gegevensbescherming, privacy en sensibilisering.

KPI's	Resultaten 2019	Resultaten 2018
Internationaal erkende certificaties m.b.t. cyberveiligheid (ISO 27001 and Trusted Introducer certificaties)	5*	6
Phishingoefening - resultaten m.b.t. personeelsbewustzijn: medewerkers die het CSIRT hebben geïnformeerd	2.480	1.113

\* (1) Ons ISO-certificaat 'Workplace-as-a-Service' is in 2019 overbodig geworden door de invoering van de Microsoft-certificering.

## Cyberveiligheid: een topprioriteit

Bij de ontwikkeling van infrastructuur en digitale diensten is veiligheid onze topprioriteit. Daarom bieden we onze klanten oplossingen om zichzelf te beschermen en houden we onze medewerkers op de hoogte van de nieuwste veiligheidspraktijken. Bedreigingen in het digitale domein overschrijden de landsgrenzen. Daarom werken we nauw samen met nationale en internationale cyberautoriteiten.

### In ons bedrijf

In 2019 heeft Proximus 10 miljoen EUR geïnvesteerd in zijn Corporate Cyber Security-programma. Met deze investering willen we ons bedrijf cyberbestendiger maken en onze klanten best-in-class beveiligde diensten en netwerken aanbieden om bedrijfsgegevens, netwerken, servers en de eindgebruiker te beschermen.

Ons Cyber Security Incident Response Team (CSIRT<sup>1</sup>) monitort permanent de veiligheidsalarmeren en coördineert de reactie op cyberdreigingen. In 2019 behandelden onze CSIRT-analisten 1.261 incidenten (vs. 2087 in 2018) en 23.111 alarmeren (vs. 15.348 in 2018). Geen enkel incident had een belangrijke impact op onze activiteiten.

We hebben vijf ISO certificaten: voor onze datacenters (certificaten voor housing en hosting inbegrepen), voor het Security Operations Center en voor de Connectivity Services en Managed Services van ons bedrijfsnetwerk Explore die in 2019 opnieuw gecertificeerd werden.

Cyberveiligheid naar een hoger niveau tillen blijft een topprioriteit voor 2020. We investeren permanent in ons Corporate Cyber Security Program om onze vaardigheden nog te versterken en onze ISO 27001- en Trusted Introducer-certificaten veilig te stellen.

<sup>1</sup> Het Proximus CSIRT is het centrale incidentresponsteam van de Proximus Groep. Zijn missie is informatie en bijstand te verschaffen om het risico op cyberveiligheidsincidenten te verminderen en doeltreffend op dergelijke incidenten te reageren wanneer ze zich voordoen.

## Voor onze klanten

In 2019 lanceerden we onze ultramoderne Managed Security & Threat Intelligence Service, die momenteel wordt gebruikt door enkele van de grootste Belgische organisaties zoals de Federale Overheidsdiensten Financiën en Justitie.

Dankzij de overnames van Umbrio en ION-IP hebben we onze cyberveiligheidsoplossingen met succes verder uitgebreid in Nederland, waarbij we Nederlandse steden ondersteunen om de gegevens van hun burgers te beschermen.

Het Security Operations Center van Proximus volgt dagelijks meer dan 3 miljard gebeurtenissen op, waarschuwt bedrijfsklanten in geval van incidenten en lost ze op.

In 2020 zullen we blijven investeren in de verbetering van onze Managed Security Services.

## Voor het grote publiek en instellingen

We zijn een betrokken partner van BE-Alert, een alarmeringssysteem waarmee de Belgische overheid de bevolking de klok rond kan verwittigen. BE-Alert verspreidt in crisissituaties nieuws en informatie via sms, vaste telefonie, e-mail en de sociale media.

We zetten in 2019 onze samenwerking met de cyberdefensieteams van de NAVO voort en namen ook deel aan werkgroepen met internationale rechtshandavingsinstanties om rechtstreekse informatie over de werkwijze van cybercriminelen te ontvangen. Daarnaast wisselden we actief informatie uit over waargenomen dreigingen en aanvallen op nationaal en Europees niveau via het ETIS-platform.

In 2020 zullen we ons samenwerkingsnetwerk verder uitbreiden door actief te participeren in de Cyber Security Coalition. We blijven nauw samenwerken met het Centrum voor Cybersecurity België, met andere Europese telecomoperatoren via het ETIS-platform, met bedrijven overal ter wereld via het Centre for Cybersecurity van het Wereld Economisch Forum, met het European Cybercrime Centre van Europol en via nieuwe en bestaande sterke partnerschappen, zoals met de NAVO.

## Bewustzijn rond cyberveiligheid vergroten

We hebben een belangrijke rol te spelen in het vergroten van het digitale bewustzijn van de samenleving. Niet iedereen is een 'digital native' en wie dat wel is, ziet niet altijd de gevaren.

## Onze medewerkers opleiden

In 2019 organiseerden we een Security Week voor onze medewerkers met een uitgebreid sensibiliseringsprogramma. We organiseerden ook speciale opleidingen, sensibiliseringssessies en meerdere 'real life' phishingoefeningen om de detectievaardigheden van onze medewerkers aan te scherpen. We hebben onze volle steun verleend aan de nationale bewustwordingscampagne over phishing tijdens de Europese Cyber Security Month: een sterk dalende trend in het aantal medewerkers dat zich laat vangen toont aan dat sensibiliseringsinitiatieven een positieve impact hebben.

We willen medewerkers ook de mogelijkheid bieden om een loopbaan in cyberveiligheid te ontwikkelen. In 2019 volgden 10 medewerkers een uitgebreide eenjarige opleiding in cyberveiligheid.

## Klanten uit het bedrijfsleven en de openbare sector opleiden

Professionele klanten en hun cyberexperts zijn altijd op zoek naar diepgaand advies en nieuwe trends. Daarom organiseerden we de tweejaarlijkse Proximus Cyber Security Convention en de Proximus Corporate University (PCU) organiseerde in 2019 opleidingsprogramma's over security voor bedrijven en de openbare sector.

De Cyber Security Coalition organiseerde vijf informatie- en netwerkevents, waarbij we als medestichter en lid actief betrokken zijn. Elk event focuste op een specifiek onderwerp zoals veilige apps, informatie over cyberdreigingen, vertrouwensdiensten, het beoordelen en verzekeren van cyberrisico's en de veiligheid van drones. Momenteel zijn negen focusgroepen actief die samengesteld zijn uit topexperts uit diverse organisaties die lid zijn van de Cyber Security Coalition: Awareness, Cyber Security Act, NIS, Privacy, Cloud Security, Cryptography, CSIRT-SOC, Enterprise Security Architecture en Governance, Risk & Compliance.

## Vorming voor de maatschappij

Tweemaal per jaar geven onze medewerkers - opgeleid door onze partnerorganisatie Child Focus - vorming over veilig internetgebruik aan kinderen uit de basisschool. In 2019 bereikten ze daarmee 10.300 kinderen in 185 scholen (vs. 10.259 kinderen in 212 scholen in 2018).

Om studenten te bereiken organiseerde Proximus CSIRT in 2019 voor het derde jaar op rij een 'Capture The Flag'-wedstrijd voor 50 studenten die de nieuwe interuniversitaire master in cybersecurity volgen (een overkoepelend project van de ULB, UCLouvain, U-Namur en de Koninklijke Militaire School) en 25 studenten van Howest die een professionele bachelor volgen in Toegepaste Informatica (Computer & Cyber Crime Professional).

In 2019 behandelde Proximus 94 aanvragen van bevoegde autoriteiten om de toegang tot websites te blokkeren. Wij werken nauw samen met de juridische autoriteiten en helpen hen bij hun onderzoek in het kader van strafbare feiten zoals het bezit en het verspreiden van beelden die verband houden met kinderporno. Om onze klanten te beschermen tegen fraude, zoals phishing via valse Proximus-websites, monitort het CSIRT van Proximus nauwgezet elke aanvalspoging tegen klanten. Doorgaans slaagt het erin een phishingwebsite enkele uren na de lancering offline te halen. In 2019 werden we geconfronteerd met 210 phishingaanvallen op onze klanten.

Wij geloven in levenslang leren. We werken samen met CyberWayFinder die vrouwen de mogelijkheid geeft om een succesvolle loopbaan in de cyberveiligheidssector uit te bouwen (door middel van training on-the-job). We verwelkomden in 2019 twee vrouwelijke trainees in onze cybersecurityteams.

In 2020 willen we met onze opleidingsprogramma's en educatieve partnerschappen nieuwe scholen en universiteiten bereiken. Via onze Safer Internet Day willen we het komende jaar 12.000 studenten bereiken. We zullen ook de interne processen blijven optimaliseren om een efficiënte 'privacy by design'-aanpak mogelijk te maken.

## Veiligheid en vertrouwelijkheid van gegevens

Als telecombedrijf en leverancier van digitale diensten verwerken we enorme hoeveelheden persoonsgegevens. Het is vanzelfsprekend dat deze gegevens vertrouwelijk en veilig moeten blijven. Daartoe hanteren we binnen ons bedrijf strikte regels en policy's die de wetgeving inzake gegevensbescherming (AVG) naleven.

Proximus zal de privacy-instellingen verder uitbreiden in de MyProximus-app en -website zodat onze klanten gemakkelijk kunnen bepalen hoe we hun persoonsgegevens verwerken.

In de loop van 2019 zetten we met verschillende interne sensibiliseringsinitiatieven via interne blogs en video's het belang van privacy in de verf, bijvoorbeeld tijdens de Security Week of met de digitale leertool 'Data and analytics at Proximus'.

We ondernamen een reeks acties om ons engagement op het vlak van de bescherming van persoonsgegevens en privacy te tonen:

- de aanstelling van een Data Protection Officer (DPO);
- de ontwikkeling van een systeem voor toestemmingsbeheer;
- de invoering van processen voor de rechten van de betrokkenen, een 'privacy by design'-proces, een veiligheidsscreening en corrigerende maatregelen voor onze IT-applicaties.

In 2019 werd een specifieke interne auditopdracht uitgevoerd met betrekking tot het gebruik en de verwerving van gegevens binnen de Consumer-businessunit.

## Digitale innovatie

Digitale innovatie zal de toekomst van onze economie en samenleving vormgeven. We willen niet alleen de digitale mogelijkheden van onze klanten vergroten, maar ook een impact hebben op de sociale en ecologische uitdagingen. Daarom kiezen we voor open innovatie: we werken samen met de academische wereld, ondersteunen start-ups en cocreëren oplossingen met innovatiepartners.

KPI's	Resultaten 2019	Resultaten 2018
IoT-connecties	1,82 mio	1,36 mio
Aantal projecten met universiteiten en onderwijsinstellingen	20	39

## Steun aan jonge bedrijven, start-ups en scale-ups

We willen een katalysator zijn voor jonge bedrijven, start-ups en scale-ups door onze kennis, ervaring en infrastructuur te delen en samen te werken aan concrete projecten. Zo stimuleren we innovatie en geven we onze digitale economie een boost.

### Co.Station

Proximus is sinds 2017 partner van Co.Station. Dit innovatie-ecosysteem met kantoren in Gent, Brussel en Charleroi wil de Belgische technologiesector naar een hoger niveau tillen door gevestigde bedrijven, start-ups, scale-ups en experts samen te brengen zodat ze met elkaar samenwerken en elkaar inspireren.

### Imec.istart

We werken samen met Imec.istart, het Business Acceleration Program van imec, de toonaangevende Belgische R&D- en innovatiehub op het gebied van nano-elektronica en digitale technologieën. Samen werken we aan programma's en technologieën zoals slimme steden en artificiële intelligentie.

### ThinkChallenges

ThinkChallenges is een portaal waar start-ups en academici hun projecten kunnen voorleggen voor verdere cocreaties met Proximus. Zakelijke, operationele en duurzaamheidsuitdagingen waarvoor Proximus een

oplossing zoekt, worden gedeeld op het portaal. In 2019 werkten we samen met iReachm om onze Voice Assist-oplossing voor bedrijfsklanten te ontwikkelen.

## FinTech

We ondersteunen het ecosysteem van FinTech-start-ups en -bedrijven die innovatieve oplossingen bieden voor de financiële wereld. FinTech staat voor de digitalisering van financiële diensten met goedkopere, snellere en zeer klantgerichte oplossingen. Als actief lid van het FinTech-ecosysteem maakt Proximus de digitalisering van klanten uit de financiële sector mogelijk via geavanceerde oplossingen zoals DigitalKYC, blockchain, artificiële intelligentie en clouddiensten.

Als actief lid van het Luxembourg House of Financial Technology maakt Proximus Luxembourg de ontwikkeling mogelijk van financiële diensten ten voordele van de Proximus Groep en zijn klanten.

## Microsoft Innovation Center

Proximus is structureel partner van het Microsoft Innovation Center (MIC). Dit publiek-private partnerschap met het Waalse Gewest en Microsoft inspireert, ontwikkelt en stimuleert digitaal ondernemerschap. In 2019 namen we samen deel aan 'Hack in the Woods', een codeerevenement dat ontwikkelaars samenbrengt rond maatschappelijke uitdagingen.

## Proximus API Solutions

Proximus API Solutions pakt de nieuwe, digitale economie-uitdagingen van de B2B-bedrijvenmarkt aan met innovatieve API-gebaseerde oplossingen om bedrijven te helpen bij hun digitale transformatie. Elk bedrijf kan gebruik maken van deze digitale omgeving die verbonden is met een heel ecosysteem van filialen en partners om gemakkelijk nieuwe oplossingen te bouwen.

## Academische samenwerking: samen vormgeven aan de digitale toekomst

Proximus werkt intensief samen met universiteiten en hogescholen. Wij krijgen toegang tot innovatieve oplossingen en academische inzichten. In ruil kunnen zij gebruik maken van onze data, infrastructuur en resources om hun ideeën in de praktijk te brengen.

Om efficiënter te werken, hebben we in 2019 een centraal bestuursorgaan opgericht, de Academische Raad. Die dient om de interne stakeholders op elkaar af te stemmen en de voorgestelde projecten en de beschikbaarheid van middelen en budgetten voor de uitvoering ervan te evalueren.

We hebben samenwerkingsprojecten met VUB/ULB, KU Leuven, UCLouvain en UGent. op gebied van veiligheid, AI, mobiele en vaste netwerken en IoT.

Met UGent creëren we samenwerkingsprojecten in telecom en ICT en werken we samen aan doctoraatsonderzoek en proefschriften. We hebben momenteel diverse projecten lopen, zoals het bestuderen van de blootstelling aan luchtvervuiling of het maken van voorspellende analyses van strafbare feiten, beide met behulp van gegevens uit ons mobiele netwerk.

In 2019 liepen 149 jongeren stage bij Proximus. Het geeft hen de kans om nieuwe digitale kennis op te doen en te overwegen om een carrière binnen Proximus te starten.



De vraag naar medewerkers met sterke digitale vaardigheden neemt toe. Daarom overwegen we nog nauwer samen te werken met de academische wereld in specifieke domeinen zoals artificiële intelligentie of cyberveiligheid en door opleidingen af te stemmen op de snel evoluerende arbeidsmarkt.

## **Innovatieve oplossingen om maatschappelijke uitdagingen aan te gaan**

We zijn ervan overtuigd dat we een belangrijke rol te spelen hebben in het creëren van een sterk digitaal België. We willen bedrijven helpen bij hun digitale transformatie, om een sterke digitale economie op te bouwen en om samen de maatschappelijke problemen op het vlak van mobiliteit, veiligheid, energie en klimaat aan te pakken.

Om dit te realiseren, investeren we massaal in onze huidige en toekomstige netwerken en infrastructuur met de uitrol van fiber en de continue verbetering van ons mobiele netwerk in afwachting van 5G. Anderzijds blijven we fors investeren in de juiste vaardigheden en diensten die de digitale economie vooruitstuwten: IoT, data analytics en artificiële intelligentie, cyberveiligheid, cloudtransformatie, integratie en ontwikkeling van apps.

Dit wordt grotendeels ondersteund door Proximus Accelerators, ons ecosysteem van IT-filialen, aangevuld met interne ontwikkelingen en sectorspecifieke partnerschappen. Het ecosysteem biedt ons een unieke combinatie van troeven om oplossingen en toepassingen te ontwikkelen die een toegevoegde waarde creëren voor bedrijven, sectoren en de eindgebruiker.

Elk jaar organiseren we het ThinkThings-evenement voor onze zakelijke klanten en partners om een overzicht te geven van de talloze mogelijkheden van IoT en data analytics.

## **IoT, de drijvende kracht achter veel slimme oplossingen**

Proximus is de toonaangevende provider van IoT-connectiviteit in België, met meer dan 1,8 miljoen aansluitingen die gebruikmaken van verschillende draadloze technologieën (LTE, LoRa, NB-IoT) en krachtige platformen bieden. Het is een cruciale component in veel van de slimme oplossingen die we ontwikkelen.

## **Smart energy and climate**

In het kader van het openinnovatie-initiatief IO.Energy, gelanceerd door het Belgische ecosysteem van energieleveranciers, werkt Proximus mee aan oplossingen om de energie-efficiëntie in grote gebouwen radicaal verbeteren. Met ons IoT-platform maken we ook de uitrol van slimme meters in België mogelijk.

## **Smart buildings and venues**

Samen met het toonaangevende Belgische bouwbedrijf Besix ontwikkelen we een waaier aan slimme oplossingen voor de bouw in verschillende domeinen: energie-efficiëntie, hospitality, geavanceerd werkplekbeheer en fysieke beveiligingsdiensten. Proximus levert ook unieke ervaringen aan bezoekers en eigenaars van grote locaties zoals expositieruimtes, sportfaciliteiten of ziekenhuizen. Dit doen we door het aanbieden van mobiele toepassingen en digitale platformen voor parkeerbegeleiding en -optimalisatie, onthaal van bezoekers en begeleiding ter plaatse, alsook geavanceerde diensten voor bezoekersanalyse. Zo werkten we in 2019 mee aan de digitale transformatie van de Tour & Taxis-site in Brussel.

## Smart mobility and logistics

Ons filiaal Be-Mobile is een van de toonaangevende 'smart mobility'-bedrijven. Het helpt complexe mobiliteitsproblemen op te lossen met oplossingen voor parkeren, tolheffing en multimodale mobiliteit. Een bekend voorbeeld is 4411, een parkeeroplossing die door 58 steden in België wordt gebruikt. In 2019 lanceerde Be-Mobile een proefproject voor lokale weerswaarschuwingen op basis van gegevens van rondrijdende auto's - in samenwerking met imec, Verhaert, Inuits, bpost en het Koninklijk Meteorologisch Instituut (KMI) van België. Het doel is de verkeersveiligheid te verbeteren door bestuurders tijdig te waarschuwen voor gevaarlijke weersomstandigheden.

## Smart cities and safety

In Vlaanderen maken we deel uit van het project City of Things, waar we samen met het onderzoekscentrum imec, academici en een groot aantal steden nieuwe oplossingen voor netwerkcommunicatie testen. We ontwikkelen innovatieve 'smart city'-diensten met burgers en een ecosysteem van commerciële partners.

# Onafhankelijkheid en deskundigheid op het gebied van boekhouding en audit van ten minste één lid van het Audit- en Toezichtscomité

Proximus beschikt over een Audit- en Toezichtscomité (Audit & Compliance Committee), dat bestaat uit vijf niet-uitvoerende bestuurders, waarvan de meerderheid onafhankelijk moet zijn. Overeenkomstig zijn charter wordt het voorgezeten door een onafhankelijke bestuurder.

De meerderheid van de leden van het Audit- en Toezichtscomité heeft uitgebreide accounting- en auditexpertise. De Voorzitster van het Audit- en Toezichtscomité, mevrouw Catherine Vandendorre, heeft naast een master in de toegepaste economie, behaald aan de UCL, bijkomende diploma's in fiscaal recht en financieel risicomanagement. De heer Paul Van de Perre behaalde een master in de economie en verschillende postgraduatoren. De Voorzitster en de meerderheid van de leden hebben diverse bestuurs- of uitvoerende mandaten in grote Belgische of internationale bedrijven uitgeoefend.

## Verklaring inzake deugdelijk bestuur

### Het bestuursmodel van Proximus

Bij Proximus weten we dat correct zakendoen onze exploitatievergunning is. We willen nooit voor ethische dilemma's worden geplaatst en treffen de juiste maatregelen om te garanderen dat onze activiteiten ethisch correct verlopen. Dat betekent in de eerste plaats beschikken over een duidelijk bestuursmodel, waartoe we als naamloze vennootschap van publiek recht worden verplicht door de wet van 21 maart 1991 betreffende de hervorming van sommige economische overheidsbedrijven ('de wet van 1991'). Voor aangelegenheden die niet uitdrukkelijk worden geregeld door de wet van 1991, valt Proximus onder het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen van 29 maart 2019 (het "Belgisch Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen") en de Belgische Corporate Governance Code van 2020 (de "Corporate Governance Code 2020").

De belangrijkste kenmerken van het bestuursmodel van Proximus zijn:

- een Raad van Bestuur die het algemene beleid en de algemene strategie van Proximus vastlegt en toezicht houdt op het operationele management;
- een Audit- en Toezichtscomité, een Benoemings- en Bezoldigingscomité en een Transformatie- en Innovatiecomité (het vroegere Comité voor Strategie en Bedrijfsontwikkeling) opgericht door de Raad van Bestuur binnen zijn structuur;
- een Gedelegeerd Bestuurder, die de verantwoordelijkheid draagt voor het operationele beheer, met inbegrip van, maar niet beperkt tot het dagelijkse bestuur;
- een Executief Comité, dat de Gedelegeerd Bestuurder bijstaat in de uitoefening van zijn bevoegdheden.

Proximus duidt de Corporate Governance Code 2020 als toepasselijke code aan ([www.corporategovernancecommittee.be](http://www.corporategovernancecommittee.be)).

We houden ons niet alleen aan de wet, maar willen ervoor zorgen dat elk van onze medewerkers weet welk gedrag niet en wel geoorloofd is. Daarom heeft Proximus in 2016 een nieuwe Gedragscode goedgekeurd, die van toepassing is op alle werknemers. De werknemers van Proximus moeten een verplichte opleiding volgen in verband met de toepassing van de principes van de Gedragscode. Daarbovenop hebben we verschillende interne policy's om ervoor te zorgen dat onze werknemers hun werk ethisch correct uitvoeren.

## Afwijking van de Corporate Governance Code 2020

Proximus voldoet aan de Corporate Governance Code 2020, met uitzondering van twee afwijkingen.

Bepaling 7.6 bepaalt dat een niet-uitvoerende bestuurder een deel van zijn bezoldiging in de vorm van aandelen in de vennootschap moet ontvangen. Vanwege zijn specifieke aandeelhouderschap, met de Belgische Staat als meerderheidsaandeelhouder, kiest de onderneming ervoor om in dit stadium geen aandelengerelateerde vergoeding in te voeren. Om dezelfde reden voldoet Proximus niet aan bepaling 7.9 die bepaalt dat de Raad van Bestuur een minimumdrempel moet vaststellen voor de aandelen die de leidinggevendenden moeten aanhouden.

## Belangrijkste kenmerken van de interne controle- en risicobeheerssystemen

De Proximus Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de evaluatie van de doeltreffendheid van de systemen voor interne controle en van de systemen voor risicobeheer.

Proximus heeft zijn systeem van interne controle gebaseerd op het COSO model, d.i. een geïntegreerd referentiekader voor interne controle en ondernemingsrisicobeheersing zoals opgesteld door het Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission ("COSO") voor de eerste maal in 1992 en geactualiseerd in mei 2013. Dit COSO referentiekader is opgesteld rond 5 componenten: de controleomgeving, de risicoanalyse, de controleactiviteiten, de informatie en communicatie en tot slot de monitoring.

Het systeem van interne controle van Proximus wordt gekenmerkt door een organisatie met duidelijk gedefinieerde verantwoordelijkheden, naast voldoende middelen en kennis, alsook aangepaste informatiesystemen, procedures en praktijken. Uiteraard kan Proximus niet garanderen dat dit interne controle systeem afdoende zal zijn onder alle omstandigheden. Misbruik van activa en vergissingen kunnen immers nooit volledig worden uitgesloten. Proximus organiseert wel een doorlopend nazicht en opvolging van al de componenten van zijn systemen van interne controle en risicobeheer, teneinde zich ervan te vergewissen dat ze adequaat blijven.

Proximus beschouwt het tijdig verstrekken van volledige, betrouwbare en relevante financiële informatie in overeenstemming met IFRS en BGAAP. Daarom heeft Proximus zijn interne controle en risicobeheerssystemen over zijn financiële verslaggeving zodanig georganiseerd dat hieraan wordt voldaan.

# De controleomgeving

## De organisatie van de interne controle

Overeenkomstig de statuten beschikt Proximus over een Audit- en Toezichtscomité (Audit and Compliance Committee).

Het Audit- en Toezichtscomité heeft als taak de Raad van Bestuur bij te staan en te adviseren met betrekking tot (i) het proces van financiële rapportering, (ii) de efficiëntie van de systemen voor interne controle en risicobeheer van Proximus, (iii) de interne-auditfunctie van Proximus en de efficiëntie ervan, (iv) de kwaliteit, de integriteit en de wettelijke controle van de statutaire en geconsolideerde jaarrekeningen van de onderneming, waaronder de opvolging van de vragen en de aanbevelingen geformuleerd door de commissarissen, (v) de relatie met de commissarissen van de Groep en de evaluatie van en het toezicht op de onafhankelijkheid van de commissarissen, (vi) de conformiteit van Proximus met de juridische en regelgevingsvereisten, (vii) en de conformiteit binnen de organisatie met de Gedragscode en de Dealing Code van Proximus.

Het Audit- en Toezichtscomité vergadert minstens eenmaal per kwartaal.

## Ethiek

De Raad van Bestuur heeft een Handvest van Deugdelijk Bestuur en een Gedragscode “Onze manier van verantwoord ondernemen” goedgekeurd. Alle werknemers moeten hun dagelijkse activiteiten en hun zakelijke objectieven volgens de meest strikte ethische standaarden en principes uitvoeren, met daarbij de Groepswaarden (Wendbaarheid, Verantwoordelijkheid en Samenwerking) als leidinggevende principes in het achterhoofd.

De Code “Onze manier van verantwoord ondernemen”, beschikbaar op [www.proximus.com](http://www.proximus.com), legt de bovenvermelde principes uit en heeft als bedoeling iedere werknemer te inspireren in zijn of haar dagelijks gedrag en houdingen. Het ethisch gedrag is niet beperkt tot de tekst van de Code. De Code is een samenvatting van de hoofdprincipes en is dus niet exhaustief.

Bovendien hecht Proximus in het algemeen en de Finance divisie in het bijzonder veel belang aan het zich strikt houden aan een tijdige en kwalitatieve rapportering.

## Reglementen en procedures

De principes en de regels in de Code “Onze manier van verantwoord ondernemen” zijn in verschillende interne reglementen en procedures verder uitgewerkt. Deze groepsreglementen en -procedures zijn beschikbaar op het Proximus intranet. Ieder reglement wordt door een verantwoordelijke op regelmatige basis herbekeken en aangepast indien nodig. Op regelmatige tijdstippen en in geval van aanpassingen wordt hierover op gepaste wijze gecommuniceerd.

Op het vlak van de financiële rapportering zijn algemene en meer gedetailleerde boekhoudprincipes, -richtlijnen en -instructies samengebracht in accounting manuals en andere referentiedocumenten, die alle beschikbaar zijn op het Proximus intranet. Bovendien organiseert het departement Corporate Accounting regelmatig boekhoudkundige seminars, met de bedoeling medewerkers uit financiële en niet-financiële departementen op de hoogte te houden van boekhoudkundige reglementen en procedures.

## Bevoegdheden en verantwoordelijkheden

Dat bevoegdheden en verantwoordelijkheden duidelijk bepaald zijn doorheen de hele organisatie, komt het interne controlesysteem van Proximus ten goede. Iedere business unit, divisie en departement heeft haar visie, missie en verantwoordelijkheden. Op individueel vlak heeft elke werknemer een duidelijke taakomschrijving en objectieven.

De voornaamste rol van de Finance divisie bestaat erin de andere divisies en filialen te steunen door hen accurate, betrouwbare en tijdige financiële informatie te bezorgen (met het oog op het nemen van beslissingen), de rendabiliteit op te volgen en op een efficiënte manier de financiële diensten te beheren.

De accounting teams van het Corporate Accounting departement zijn boekhoudkundig verantwoordelijk voor het moederbedrijf Proximus en voor de grote Belgische dochterondernemingen. Zij geven ook ondersteuning aan de andere dochterondernemingen. Voor deze gecentraliseerde ondersteuning is de organisatie opgesplitst volgens de belangrijkste (financiële) processen. Deze processen omvatten investeringen en activa, voorraden, werken in uitvoering en omzeterkenning, financieel boekhouden, bedrijfsuitgaven, voorzieningen en juridische geschillen, personeelskosten, voordelen na actieve dienst en belastingen. De gecentraliseerde ondersteuning, opgebouwd rond specifieke processen en IFRS standaarden, laat toe een diepgaande accounting expertise op te bouwen en draagt op die manier bij tot de naleving van de richtlijnen van de Groep.

De consolidatie van de verschillende legale entiteiten in de geconsolideerde financiële rapporteringen van de Proximus Group wordt centraal gerealiseerd. Het consolidatiedepartement bepaalt en verdeelt de informatie over de implementatie van boekhoudkundige standaarden, procedures, principes en regels. Het volgt de regelgeving op, zodat dat de financiële verslaggeving in lijn blijft met IFRS zoals aangenomen door de Europese Unie. De maandelijkse consolidatie-instructies bepalen niet alleen de financiële informatie die nodig is voor de externe rapportering, maar bevatten eveneens gedetailleerde deadlines en aandachtspunten (zoals complexe problemen of nieuwe interne richtlijnen).

## Bekwaamheden en ervaring

Proximus hecht veel belang aan haar personeelsbeleid. Niet alleen zijn er voldoende mensen nodig, zij moeten ook de juiste skills en ervaring hebben. Met deze vereisten wordt al rekening gehouden tijdens het aanwervingsproces, en ook nadien in de coaching en opleidingsactiviteiten die georganiseerd worden door de Proximus Corporate University.

Op het vlak van de financiële rapportering werd er een specifieke opleidingscyclus uitgewerkt, waaraan junior en senior personeelsleden verplicht deelnemen. Deze seminars, intern en extern georganiseerd, bestrijken niet alleen het domein van IFRS, maar ook de lokale wetgeving en normen op het gebied van boekhouding, belastingen en vennootschapswetgeving. Bovendien wordt de kennis en ervaring up to date gehouden en verder uitgebreid in meer specifieke domeinen (omzeterkenning, pensioenadministratie, financiële producten, enz.) door het bijwonen van seminars en zelfstudie. Daarnaast nemen de werknemers ook deel aan algemene opleidingen over de nieuwe producten en diensten van Proximus.

## Risicoanalyse

De risicoanalyse werd uitvoerig besproken vanaf punt 'Belangrijkste risico's en Onzekerheden'.

## Risico beperkende factoren en controlemaatregelen

Beperkende factoren en controlemaatregelen worden besproken in de rubriek 'Belangrijkste risico's en onzekerheden'.

## Informatie en communicatie

### Financiële IT-rapporteringssystemen

De boekhouding van Proximus en van de meeste van haar dochterondernemingen wordt gevoerd op grote geïntegreerde IT-systemen. Operationele processen zijn vaak geïntegreerd in hetzelfde systeem (bv. het toeleveringsproces, de salarisadministratie). Voor de facturatiesystemen, die niet geïntegreerd zijn, zijn aangepaste interfaces en opvolgingstools ontwikkeld. Voor het financiële consolidatieproces wordt gebruik gemaakt van een specifieke consolidatietool.

Het organisatorische opzet en toegangsbeheer van deze systemen ondersteunen een adequate functiescheiding, en voorkomen niet-geautoriseerde toegang tot gevoelige informatie en niet-geautoriseerde verandering van gegevens. Regelmatig worden de systemen nagekeken door de interne en de externe audit.

### Effectieve interne communicatie

De meeste boekhoudregistraties worden zowel volgens IFRS als de lokale regelgeving gedaan. In het algemeen wordt financiële informatie die aan het management geleverd wordt en gebruikt wordt voor budgettering, forecast en controleactiviteiten, opgemaakt volgens IFRS. Een uniforme financiële taal, gebruikt doorheen de organisatie, draagt op een positieve manier bij tot de effectiviteit en de efficiëntie van de communicatie.

### Rapportering en validering van de financiële resultaten

De financiële resultaten worden intern gerapporteerd en op verschillende niveaus gevalideerd. Op het niveau van de processen zijn er validatievergaderingen met de verantwoordelijke van elk business proces. Op het niveau van de belangrijkste filialen wordt een validatievergadering georganiseerd met de accounting en controlling verantwoordelijke. Op Proximus groepsniveau worden de geconsolideerde resultaten opgesplitst per segment. Voor elk segment bevat de analyse en validatie gewoonlijk een vergelijking met historische cijfers, en ook een analyse van de vergelijking budget-actual en forecast-actual. Validering vereist de analyse en afdoende verklaring van (de afwezigheid van) afwijkingen.

Daarna wordt de financiële informatie gerapporteerd en uitgelegd aan het Executief Comité (maandelijks) en voorgesteld aan het Audit- en Toezichtscomité (per kwartaal).

## Toezicht en monitoring van de interne controle

De effectiviteit en efficiëntie van de interne controle worden regelmatig op verschillende manieren en door verschillende partijen geëvalueerd:

- Elke verantwoordelijke van een business activiteit controleert en verbetert deze regelmatig. Dit omvat o.a. de documentatie van het proces, de rapportering over indicatoren en de bijsturing hiervan.
- Om te komen tot een objectieve controle en evaluatie van de activiteiten van elk departement in de organisatie, voert het Interne Audit departement van Proximus regelmatig audits uit over gans de Groep. De onafhankelijkheid van de Interne Audit is verzekerd door haar directe rapporteringslijn naar de Voorzitter van het Audit- en Toezichtscomité. Uitgevoerde auditopdrachten kunnen een specifiek financieel proces betreffen, maar zullen ook de effectiviteit en de efficiëntie van de operaties evalueren, alsook de naleving van de wetten en regels die van toepassing zijn.
- Het Audit- en Toezichtscomité kijkt de tussentijdse kwartaalrapportering en de specifieke boekhoudmethodes na. Zij analyseert de belangrijkste geschillen en risico's waarmee de Groep geconfronteerd wordt, zorgt voor de opvolging van aanbevelingen gedaan door de Interne Audit, en bespreekt regelmatig de naleving binnen de Groep van de Gedragscode en de Dealing Code.
- Alle legale entiteiten van de Proximus Groep, met uitzondering van enkele kleine buitenlandse filialen, zijn het voorwerp van een externe audit. In het algemeen omvat deze audit een evaluatie van de interne controle en leidt ze tot een opinie over de statutaire jaarrekeningen en over de (halfjaarlijkse en jaarlijkse) cijfers die voor de consolidatie aan Proximus gerapporteerd worden. Indien de externe audit een zwakte aan het licht brengt of van mening is dat de interne controle kan worden verbeterd, dan worden aanbevelingen gemaakt aan het management. Deze aanbevelingen, het daaraan gerelateerde actieplan en de implementatiestatus worden minstens jaarlijks gerapporteerd aan het Audit- en Toezichtscomité.



# Samenstelling en werking van de bestuursorganen en hun comités

## Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur bestaat uit niet meer dan veertien leden, waaronder de persoon die is benoemd tot Gedelegeerd Bestuurder. De Gedelegeerd Bestuurder is het enige uitvoerende lid van de Raad van Bestuur. Alle andere leden zijn niet-uitvoerende bestuurders.

De bestuurders worden benoemd voor een hernieuwbare termijn van maximaal vier jaar. Volgens de limieten voor onafhankelijke bestuurders, gedefinieerd in artikel 7:87 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen, is de maximale termijn voor onafhankelijke bestuurders beperkt tot twaalf jaar.

De bestuurders worden op de algemene vergadering benoemd door de aandeelhouders. De Raad van Bestuur beveelt uitsluitend kandidaten aan die zijn voorgedragen door het Benoemings- en Bezoldigingscomité. Het Benoemings- en Bezoldigingscomité zal rekening houden met het principe van redelijke vertegenwoordiging van significante stabiele aandeelhouders en elke aandeelhouder die ten minste 25% van de aandelen bezit, heeft het recht om bestuurders voor te dragen voor benoeming pro rata zijn aandeelhouderschap. Op basis van deze regel heeft de Belgische Staat het recht om 7 bestuurders voor te dragen. Alle andere bestuurders moeten onafhankelijk zijn in de zin van artikel 7:87 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen en van de Corporate Governance Code 2020 en de Raad moet te allen tijde ten minste 3 onafhankelijke bestuurders hebben.

Proximus is trots op de aanzienlijke vrouwelijke vertegenwoordiging in de Raad van Bestuur. Deze samenstelling en de elkaar aanvullende expertise en competenties van alle bestuurders creëert een dynamiek die het bestuur van de onderneming ten goede komt.

Samenstelling van de Raad van Bestuur:

Leden van de Raad van Bestuur benoemd door de Belgische Staat:

Naam	Leeftijd	Functie	Van tot
Stefaan De Clerck <sup>(1)</sup>	68	Voorzitter	2013 – 2019
Guillaume Boutin <sup>(4)</sup>	45	Gedelegeerd bestuurder	2019 - 2020
Dominique Leroy <sup>(2)</sup>	55	Gedelegeerd bestuurder	2014 – 2019
Karel De Gucht	66	Bestuurder	2015 – 2021
Martine Durez <sup>(1)</sup>	69	Bestuurder	1994 – 2019
Laurent Levaux <sup>(1)(3)</sup>	64	Bestuurder	2013 - 2019
Isabelle Santens <sup>(1)</sup>	60	Bestuurder	2013 - 2019
Paul Van de Perre <sup>(1)</sup>	67	Bestuurder	1994 - 2019

(1) bij besluit van 29 juli 2019 heeft de Raad van Bestuur deze leden gecoöpteerd tot de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 15 april 2020

(2) tot 20 september 2019

(3) tot 16 oktober 2019

(4) bij besluit van 12 december 2019 heeft de Raad van Bestuur dit lid gecoöpteerd tot de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 15 april 2020

Leden van de Raad van Bestuur benoemd door de Algemene Vergadering van aandeelhouders:

Naam	Leeftijd	Functie	Van tot
Pierre Demuelenaere	61	Onafhankelijk bestuurder	2011 - 2021
Guido J.M. Demuyne <sup>(1)</sup>	69	Onafhankelijk bestuurder	2007 - 2019
Martin De Prycker <sup>(2)</sup>	65	Onafhankelijk bestuurder	2015 - 2023
Tanuja Randery <sup>(3)</sup>	53	Onafhankelijk bestuurder	2016 - 2019
Catherine Rutten <sup>(4)</sup>	51	Onafhankelijk bestuurder	2019 - 2023
Joachim Sonne <sup>(5)</sup>	45	Onafhankelijk bestuurder	2019 - 2020
Agnès Touraine	65	Onafhankelijk bestuurder	2014 - 2022
Catherine Vandendorpe	49	Onafhankelijk bestuurder	2014 - 2022
Luc Van den hove	60	Onafhankelijk bestuurder	2016 - 2020

(1) einde van het mandaat op 17 april 2019

(2) herbenoemd op 17 april 2019

(3) tot 31 mei 2019

(4) benoemd op 17 april 2019

(5) bij besluit van 29 juli 2019 heeft de Raad van Bestuur dit lid gecoöpteerd tot de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 15 april 2020

## Werking van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur vergadert telkens wanneer het belang van de onderneming dit vereist of wanneer minstens twee bestuurders erom vragen. In principe komt de Raad van Bestuur vijfmaal per jaar op regelmatige tijdstippen samen. Jaarlijks houdt de Raad van Bestuur ook een extra vergadering om het strategisch lange termijnplan te bespreken en te evalueren. De beslissingen van de Raad van Bestuur worden in principe genomen bij gewone meerderheid van de aanwezige of vertegenwoordigde bestuurders. Voor bepaalde kwesties is echter een gekwalificeerde meerderheid vereist. De Raad van Bestuur van Proximus heeft een charter van de Raad van Bestuur aangenomen dat, samen met de charters van de Comités van de Raad van Bestuur, uiteenzet volgens welke principes de Raad van Bestuur en zijn Comités werken. Het charter van de Raad van Bestuur bepaalt onder meer dat belangrijke beslissingen een brede steun moeten genieten, te begrijpen als een kwalitatief concept dat duidt op een effectieve besluitvorming binnen de Raad van Bestuur na een constructieve dialoog tussen de bestuurders. Permanente of ad-hoc comités van de Raad van Bestuur waarin een wezenlijk aantal niet-uitvoerende, onafhankelijke bestuurders in de zin van artikel 7:87 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen zetelen, bereiden deze belangrijke beslissingen voor.

In februari 2014 heeft de Raad van Bestuur een ruimere interpretatie gegeven aan de notie "belangenconflict". Naast de wettelijke clausules die van toepassing zijn op Proximus, stipuleren de extralegale bepalingen die zijn opgenomen in het Charter van de Raad van Bestuur dat bestuurders zich ertoe verbinden om elke zweem van belangenconflict te vermijden door onder meer, maar niet limitatief:

- geen enkele functie, opdracht of activiteit uit te oefenen in een privé- of openbare instelling die als belangrijke bedrijfsactiviteit met winstoogmerk telecommunicatiediensten of -producten levert in België of in gelijk welk land waarin Proximus minstens 5% van haar omzet realiseert;
- geen enkele functie, opdracht of activiteit uit te oefenen voor een rechtstreekse of onrechtstreekse concurrent van Proximus of van één van haar filialen;
- geen enkele partij in haar contractonderhandelingen met of gerechtelijke procedures tegen Proximus of één van haar filialen, bezoldigd of onbezoldigd, bij te staan.

## Comités van de Raad van Bestuur

Proximus beschikt over een Audit- en Toezichtscomité, een Benoemings- en Bezoldigingscomité en een Transformatie- en Innovatiecomité (het vroegere Comité voor Strategie en Bedrijfsontwikkeling).

De leden van Audit- en Toezichtscomité zijn: mevrouw Catherine Vandenborre (Voorzitster vanaf 17 april 2019), de heren Guido J.M. Demuyne (Voorzitter tot 17 april 2019), Stefaan De Clerck, Pierre Demuelenaere, Joachim Sonne (vanaf 19 september 2019), Paul Van de Perre en mevrouw Catherine Rutten (vanaf 2 mei 2019).

De leden van het Benoemings- en Bezoldigingscomité zijn: de heren Stefaan De Clerck (Voorzitter), Pierre Demuelenaere, Guido J.M. Demuyne (tot 17 april 2019), Martin De Prycker, Luc Van den hove (vanaf 19 september 2019) en mevrouw Martine Durez.

De leden van het Transformatie- en Innovatiecomité zijn: de heren Stefaan De Clerck (Voorzitter), Karel De Gucht, Martin De Prycker, Luc Van den hove, mevrouw Tanuja Randery (tot 31 mei 2019) en mevrouw Agnès Touraine.

## Transacties met verbonden partijen

In zijn vergadering van 24 februari 2011 heeft de Raad van Bestuur een 'policy inzake transacties met verbonden partijen' aangenomen, aangepast in september 2016, die alle transacties of andere contractuele verhoudingen tussen de onderneming en de leden van de Raad van Bestuur regelt.

Proximus heeft contractuele relaties en levert eveneens telefonie-, internet-, digitale- en/of ICT-diensten aan diverse ondernemingen waarin de leden van de Raad een uitvoerend of niet-uitvoerend mandaat hebben. Deze transacties vinden plaats in het normale verloop van de bedrijfsactiviteiten en gebeuren aan marktconforme voorwaarden.

## Evaluatie van de Raad van Bestuur

Als resultaat van de laatste evaluatie beraadde de Raad van Bestuur zich over de rol van het 'Comité voor Strategie en Bedrijfsontwikkeling' en besloot dit vanaf 2018 te wijzigen in een 'Transformatie- en Innovatiecomité', een permanent comité van de Raad van Bestuur, dat geselecteerde dossiers van diverse aard bespreekt die voorbereidende reflectie vereisen en moeten rijpen voordat ze ter beslissing aan de Raad worden voorgelegd. Dit comité zal worden bijeengeroepen op verzoek van de Voorzitter of de Raad wanneer het belang van de onderneming dit vereist.

De Raad van Bestuur zal na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2020 beslissen over de organisatie van een nieuwe externe evaluatie.

## Executief Comité

Gedelegeerd Bestuurder

Het mandaat van mevrouw Dominique Leroy eindigde op 20 september 2019.

In zijn vergadering van 27 november 2019 heeft de Raad van Bestuur de heer Guillaume Boutin aangesteld als nieuwe CEO. De CEO is belast met het dagelijks bestuur en rapporteert aan de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur heeft bovendien ruime bevoegdheden gedelegeerd aan de CEO. Het contract van de heer Guillaume Boutin is een verlengbaar contract van zes jaar voor bepaalde tijd dat ingaat op 1 december 2019.

De Raad van Bestuur heeft op 12 december 2019 ook de heer Guillaume Boutin gecoöpteerd als lid van de Raad van Bestuur tot de volgende Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

De leden van het Executief Comité van Proximus zijn, naast de heer Guillaume Boutin, Gedelegeerd Bestuurder, mevrouw Sandrine Dufour, de heren Dirk Lybaert, Geert Standaert, Renaud Tilmans, Jan Van Acoleyen en Bart Van Den Meersche.

Proximus heeft die leden van het Executief Comité en van haar personeel aangeduid om een mandaat uit te oefenen in vennootschappen, groepen en organisaties waarin ze participaties heeft en waartoe ze bijdraagt aan de werking. Dergelijke mandaten worden onbezoldigd uitgevoerd. Een lijst van de betrokken personen is opgenomen in het punt "Mandaten uitgeoefend in ondernemingen waarin Proximus participeert" van dit verslag.

# Diversiteit & Inclusie

In overeenstemming met artikel 3 van de Wet van 3 september 2017 op de openbaarmaking van niet-financiële en diversiteitsinformatie door bepaalde grote ondernemingen en groepen, worden het diversiteitsbeleid, de objectieven en de resultaten van Proximus hieronder beschreven.

## Strategische oriëntatie over diversiteit & inclusie

Proximus is ervan overtuigd dat een divers personeelsbestand, dankzij de unieke capaciteiten, ervaringen en alle andere kenmerken die geen verband houden met iemands capaciteiten, zal bijdragen tot het bereiken van een meer gediversifieerde markt en zal leiden tot een duurzame bedrijfsvoering. Het is ook belangrijk om de diversiteit van onze klanten en markten in ons personeelsbestand te weerspiegelen.

Daarom heeft Proximus een Charter inzake diversiteit en gelijke rechten, dat van toepassing is op alle werknemers van de Proximus Groep.

Met dit beleid wil Proximus voorwaarden mogelijk maken, waar deze verschillen erkend en gerespecteerd worden en waar alle medewerkers gelijke kansen krijgen. Voor Proximus betekenen diversiteit en gelijkheid:

- Gelijke behandeling van alle kandidaten en werknemers, uitsluitend op basis van relevante competenties en objectieve criteria.
- Het creëren van een open en aangename werkomgeving die bijdragen van mensen van alle achtergronden en ervaringen aanmoedigt.
- Het promoten van een mentaliteit van respect en openheid op alle niveaus van de organisatie en het eerlijk en gelijk behandelen van alle medewerkers.
- gedrag vertonen dat vrij is van elke vorm van racisme, intolerantie, discriminatie, intimidatie of andere houding die de waardigheid van mannen en vrouwen op de werkplek kan aantasten.
- Diversiteit integreren in alle aspecten van de manier waarop we zakendoen zonder enige vorm van intolerantie.

Binnen Proximus zijn specifieke teams verantwoordelijk voor het toezicht op de naleving van het Charter en voor het nemen van de juiste maatregelen in geval van niet-naleving.

## Diversiteit & inclusie in onze leiderschaps- en werknemersgemeenschappen

Proximus is zich bijzonder bewust van het belang van diversiteit op alle niveaus van de organisatie en concentreert zich op de aanwerving van medewerkers met een inclusie- en groeimentaliteit. Zodra ze deel uitmaken van het bedrijf, zorgen we ervoor dat ze de beste ambassadeurs zijn van onze bedrijfswaarden door een deel van ons inclusieprogramma en onze filosofie op te nemen zowel in onze welkomdagen als in alle gerelateerde opleidingen voor teamleaders, experts, trainees, ....

Proximus zorgt voor evenwichtige en getalenteerde gemengde teams, maar versterkt tegelijkertijd zijn innovatievermogen en bevordert zijn leercultuur, de tevredenheid van zijn medewerkers en hun creativiteit met het oog op de toekomstige uitdagingen van een digitale wereld

Met betrekking tot genderdiversiteit komt deze benadering ook tot uiting in de vrouwelijke vertegenwoordiging op de verschillende niveaus van ons bedrijf:

- 38% van de Raad van Bestuur
- 14% van het Directiecomité
- 24% van de leden van het Leadership Team
- 33% van alle werknemers

De Proximus Groep heeft ook een zeer divers personeelsbestand met 48 nationaliteiten.

Proximus ondersteunt interne en externe diversiteitsnetwerk activiteiten en initiatieven zoals het AfroPeanetwerk (APN). We hebben een Diamond sponsoring in de organisatie "Women on Board" en zijn een samenwerking aangegaan met KliQ, een organisatie met expertise op het gebied van seksuele diversiteit en genderdiversiteit. We zullen ons blijven richten op het creëren van ondersteunende netwerkgroepen, zodat iedereen het gevoel kan versterken dat hij of zij tot onze gemeenschap behoort.

## **Creatie van een cultuur die het mogelijk maakt om activiteiten tijdens de verschillende levensfasen met elkaar te verzoenen**

Proximus wil de voorwaarden creëren om de verschillende aspecten van het beroeps- en privéleven van haar personeel tijdens hun verschillende levensfasen met elkaar te verzoenen door mogelijkheden te bieden voor interne job evoluties en ontwikkelingsmogelijkheden, thuiswerken, deeltijds werken, thuiszorg, thuiskinderopvang, .... Deze maatregelen stellen onze medewerkers in staat om te werken in een veilige, inspirerende en inclusieve werkomgeving met gelijke kansen voor iedereen, zodat ze hun persoonlijke en professionele leven optimaal kunnen combineren en zich gesteund, gemotiveerd en betrokken voelen op het werk.

Proximus is stichtende partner van "Experience@Work". Dankzij dit bedrijf kunnen ervaren talenten van organisaties worden ingezet in andere organisaties die op zoek zijn naar specifieke ervaring en/of talent.

## **Diversiteit als onderdeel van de Proximus-gedragscode**

De missie van Proximus bestaat erin om een wereld van digitale mogelijkheden te openen zodat mensen beter leven en slimmer werken. Dat betekent ook dat we het vertrouwen van onze klanten, onze medewerkers, onze leveranciers, onze aandeelhouders, onze partners en het bedrijf als geheel moeten verdienen en behouden.

Succesvol business moet hand in hand gaan met eerlijk en ethisch gedrag. Elke medewerker heeft hierbij een cruciale rol te spelen. Dit is de reden waarom de Gedragscode bestaat, die onze bedrijfscultuur en waarden vertegenwoordigt. Deze Gedragscode weerspiegelt de fundamentele principes en regels die de basis vormen voor ons engagement om een maatschappelijk verantwoorde onderneming te zijn. De Gedragscode geldt voor iedereen: bestuurders, managers en alle medewerkers. Hoewel de Gedragscode niet rechtstreeks aan onze zakenpartners kan worden opgelegd, streven wij ernaar altijd samen te werken met partners die dezelfde ethische normen in acht nemen.

Proximus verwacht van zijn medewerkers dat ze de Gedragscode respecteren en als referentie gebruiken in hun dagelijkse manier van werken.

## Mensenrechten

Mensen hebben recht op een respectvolle, zorgvuldige en waardige behandeling. Proximus' bedrijfspraktijken kunnen alleen duurzaam zijn als we de fundamentele mensenrechten respecteren en diversiteit, culturele en andere verschillen waarderen. Onze Gedragscode, waarden en gedrag zijn geïnspireerd door fundamentele principes zoals die van de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens, het Europees Verdrag tot bescherming van de Rechten van de Mens en het VN-Verdrag inzake de Rechten van het Kind.

## Werkomstandigheden

Proximus zet zich in voor het creëren van werkomstandigheden die eerlijke tewerkstellingspraktijken bevorderen en waar ethisch gedrag wordt erkend en gewaardeerd. We hebben een professionele werkplek met een inclusieve werkomgeving en we verbinden ons ertoe de Belgische wetgeving en de fundamentele conventies van de Internationale Arbeidsorganisatie (IAO) te respecteren.

Proximus erkent en respecteert het recht op vrijheid van vereniging en het recht op collectieve onderhandelingen binnen de nationale wet- en regelgeving. Wij zullen geen kinderarbeid of enige vorm van gedwongen of verplichte arbeid contracteren zoals gedefinieerd door de fundamentele conventies van de IAO. Bovendien zijn we tegen discriminerende praktijken en doen we ons uiterste best om gelijkheid, diversiteit en integratie in alle arbeidspraktijken te bevorderen.

Onze arbeidsmilieunormen zijn van toepassing op elk lid van onze diverse gemeenschap en worden vertegenwoordigd door alle managers, teamleaders en medewerkers die in deze materie als rolmodel moeten optreden.

# Bezoldigingsverslag

Het verloningsbeleid van de leden van de Raad van Bestuur en van de leden van het Executief Comité is gebaseerd op de vigerende wetgeving, de Corporate Governance Code en de marktpraktijken en –tendensen. Ons bedrijf waakt erover om pertinente en transparante informatie te geven over de principes en het niveau van de bezoldiging van haar leden van de Raad van Bestuur en van het Executief Comité, evenals een algemeen zicht op het verloningsbeleid van de Proximus Groep.

## Verloning van de leden van de Raad van Bestuur

### Verloning van de leden van de Raad van Bestuur

Het beginsel van continuïteit met het verleden wordt gehandhaafd. Het door de algemene vergadering van aandeelhouders 2004 vastgestelde beleid bleef van toepassing in 2019 en geen wezenlijke verandering van dit beleid is te verwachten voor de twee volgende jaren.

De CEO, Dhr. Guillaume Boutin, de enige executieve bestuurder, wordt niet verlonen voor de uitoefening van zijn mandaat als lid van de Raad van Bestuur en van de Comités, noch van enig ander mandaat binnen de Raden van Bestuur van de filialen van de Groep.

Het verloningsbeleid van de niet-executieve leden bestuurders voorziet een jaarlijkse vaste vergoeding van 50.000 EUR voor de Voorzitter van de Raad van Bestuur en van 25.000 EUR voor de andere leden van de Raad van Bestuur. Alle leden van de Raad van Bestuur hebben recht op een zitpenning van 5000 EUR per bijgewoonde vergadering van de Raad van Bestuur. Deze zitpenning wordt verdubbeld voor de Voorzitter. Ten slotte zijn er zitpenningen van 2.500 EUR voorzien voor ieder lid per bijgewoonde vergadering van een adviserend Comité van de Raad van Bestuur. Voor de Voorzitter van het respectievelijke adviserende Comité worden deze zitpenningen verdubbeld. Deze bedragen blijven onveranderd sinds hun bepaling in 2004, ze zijn niet onderworpen aan de index.

De leden ontvangen ook 2.000 EUR per jaar voor communicatiekosten. Voor de Voorzitter van de Raad van Bestuur worden de communicatiekosten eveneens verdubbeld.

Deze verloningen worden jaarlijks toegekend pro rata temporis van de duur van het mandaat tijdens het betrokken jaar en worden semestrieel uitbetaald.

Voor het uitvoeren van hun Bestuurdersmandaat ontvangen de niet-executieve Bestuurders geen prestatiegebonden variabele verloning, zoals bonussen of aandelenopties. Zij ontvangen ook geen bijkomende pensioenplannen, noch enige groepsverzekering.

Zoals vermeld in de Corporate Governance verklaring van het jaarverslag, voldoet onze onderneming aan de Belgische Corporate Governance Code 2020, met uitzondering van twee afwijkingen. Eén van deze afwijkingen heeft betrekking op bepaling 7.6 die bepaalt dat een niet-uitvoerend bestuurder een deel van zijn remuneratie moet ontvangen in de vorm van aandelen van de onderneming. Vanwege haar specifieke aandeelhoudersstructuur, met de Belgische Staat als meerderheidsaandeelhouder, kiest de vennootschap ervoor om in deze fase geen vergoeding in de vorm van aandelen in te voeren.

De Voorzitter van de Raad van Bestuur is ook Voorzitter van het Paritair Comité en van het Pensioenfonds. Mevrouw Catherine Vandenborre is lid van de Raad van Bestuur van het Pensioenfonds. Ze ontvangen geen vergoeding voor deze Bestuurdersmandaten.



## Overzicht van de verloning van de leden van de Raad van Bestuur

Het totale bedrag van de verloningen toegekend in 2019 aan alle leden van de Raad van Bestuur, Voorzitter inbegrepen, beloopt 1.243.509 EUR bruto.

De bruto bedragen die hen in 2019 persoonlijk werden toegekend op basis van hun activiteiten en hun deelname aan de vergaderingen van de Raad van Bestuur en de verschillende Comités, worden weergegeven in de onderstaande tabel.

Deze bedragen werden toegekend op basis van tien vergaderingen van de Raad van Bestuur, waarvan vier buitengewone en bezoldigd, en zestien vergaderingen van Comités, waarvan vijf buitengewone en bezoldigde Benoemings- en Bezoldigingscomités.

### Activiteitenverslag en aanwezigheid op de vergaderingen van de Raad en de Comités

Naam	Raad (totaal 10*)	ATC (totaal 5)	BBC (totaal 9**)	TIC (totaal 2)	Totale jaarlijkse bruto verloning***
Stefaan De Clerck	10/10	5/5	9/9	2/2	224.305 €
Guillaume Boutin****	1/1				0 €
Dominique Leroy****	5/5			1/1	0 €
Karel De Gucht	10/10			2/2	82.000 €
Pierre Demuelenaere	9/10	5/5	8/9		104.500 €
Guido J.M. Demuynek	2/2	1/1	0/1		23.025 €
Martin De Prycker	10/10		9/9	2/2	104.500 €
Martine Durez	10/10		9/9		99.500 €
Laurent Levaux	4/7				41.411 €
Tanuja Randery	3/3				26.250 €
Catherine Rutten	8/8	4/4			69.050 €
Isabelle Santens	10/10				77.000 €
Joachim Sonne	4/5	2/2			36.468 €
Agnès Touraine	10/10			2/2	82.000 €
Catherine Vandenborre	10/10	5/5			99.500 €
Luc Van den hove	9/10		3/5	2/2	84.500 €
Paul Van de Perre	10/10	5/5			89.500 €

ATC: Audit- en Toezichtscmité; BBC: Benoemings- en Bezoldigingscomité; TIC: Transformatie- en Innovatiecomité

\* Buitengewone bezoldigde vergaderingen van de Raad op 8 januari, 11 juli, 14 september en 27 november 2019.

\*\* Buitengewone bezoldigde vergaderingen van de BBC op 23 juli, 16 oktober, 12 november, 19 november en 20 november 2019

\*\*\* Totale verloning:

- het betreffen bruto bedragen op jaarlijkse basis
- voor alle Bestuurders omvat dit bedrag het telecom voordeel
- voor de Voorzitter van de Raad bevat dit bedrag eveneens het voordeel van alle aard met betrekking tot het gebruik van een bedrijfswagen

\*\*\*\* CEO: het mandaat van mevrouw Dominique Leroy eindigde op 20 september 2019. In zijn vergadering van 27 november 2019 heeft de Raad van Bestuur de heer Guillaume Boutin aangesteld als nieuwe CEO vanaf 1 december 2019. De Raad van Bestuur heeft op 12 december 2019 eveneens de heer Guillaume Boutin gecoöpteerd als lid van de Raad van Bestuur tot de volgende Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

## Beleid en principes inzake globale verloning

Onze onderneming heeft een innovatief verloningsbeleid uitgewerkt dat regelmatig wordt geëvalueerd en geüpdatet in nauwe samenwerking met universiteiten en externe fora omtrent human resources. Het beleid met betrekking tot de verloning van onze werknemers komt tot stand in dialoog tussen de Raad van Bestuur alsook met de sociale partners.

Gezien de geschiedenis van onze onderneming als overheidsbedrijf zijn er in vergelijking met de privésector verschillen in dynamiek en structuur. Deze verschillen hebben een aanzienlijke invloed op de evolutie van het verloningsbeleid. Ons departement Human Resources heeft creatieve en flexibele programma's ontwikkeld om tegemoet te komen aan onze verplichtingen in verband met de statutaire tewerkstellingsstatus van een deel van het personeel. Tevens werden nieuwe elementen ingevoerd om het beleid voor statutaire en contractuele werknemers op elkaar af te stemmen.

Om onze ondernemingsdoelstellingen te realiseren in de sterk concurrentiële en snel evoluerende wereldwijde telecomsector, hebben we gekwalificeerde, getalenteerde en betrokken medewerkers nodig die nauw samenwerken in een sterke prestatiegedreven cultuur. Om deze cultuur aan te moedigen, is het cruciaal om over een marktaantrekkelijk en competitief globaal verloningsprogramma (Global Rewards Program) te beschikken, zowel voor de leden van het Executief Comité als voor de overige leden van het Top Management en voor alle personeelsleden van de onderneming.

De hoofddoelstellingen van ons Global Rewards Programma zijn:

- prestaties aanmoedigen die winstgroei op lange termijn genereren en waarde voor onze Groep op lange termijn creëren;
- “empowerment” stimuleren om de business strategie en de gewenste cultuur te versterken;
- een eerlijke en billijke verloning bieden voor (zowel statutaire als contractuele) werknemers, en competitief op de markt;
- herkennen en valoriseren van sterke prestaties en het bevorderen van de bedrijfswaarden en –cultuur;
- de verloning linken aan zowel individuele prestaties als het globale succes van onze onderneming;
- onze onderneming in staat stellen op alle niveaus talenten op de markt aan te trekken en te behouden;
- de behoeften en de verantwoordelijkheden van de werknemers en hun gezinnen verzoenen met die van de onderneming en de maatschappij als geheel.

Onze onderneming handhaaft en moderniseert ook krachtige instrumenten uit de overheidssector zoals voordelen voor een beter evenwicht tussen werk en privéleven (bv. de zorg voor een ziek kind, hospitalisatie e.d.) en sociale ondersteuning. Ons Work-Life-departement heeft de taak om de behoeften en verantwoordelijkheden van de werknemers en hun gezinnen te verzoenen met die van de onderneming en de samenleving. Door de jaren heen hebben wij diverse prijzen gewonnen voor onze aanhoudende inspanningen om een evenwichtige werkomgeving te creëren voor ons personeel.

Het Global Rewards Program houdt dit doel en deze missie voor ogen en ondersteunt ze.

# Verloning van het Executief Comité

## Procedure aangaande de uitwerking van het verloningsbeleid en bepaling van het verloningsniveau van de leden van het Executief Comité

Zowel het verloningsbeleid van het Executief Comité als de individuele loonpakketten van de CEO en van de overige leden van het Executief Comité worden vastgelegd door de Raad van Bestuur op basis van de door het Benoemings- en Bezoldigingscomité gemaakte aanbevelingen. De individuele loonpakketten worden bepaald in functie van de individuele verantwoordelijkheden en competenties.

Het betreft een evenwichtig verloningsbeleid dat aantrekkelijke, marktcompetitieve verloning voorziet, dat de belangen van het management met deze van de aandeelhouders op mekaar afstemt en dat beantwoordt aan de in België geldende regels van de Corporate Governance. Zoals vermeld in de Corporate Governance verklaring van het jaarverslag, voldoet onze onderneming aan de Belgische Corporate Governance Code 2020, met uitzondering van twee afwijkingen. Eén van deze afwijkingen heeft betrekking op bepaling 7.9 die bepaalt dat de Raad van Bestuur een minimumdrempel van aandelen van de onderneming moet bepalen die aangehouden moet worden door de leden van het uitvoerend management. Vanwege haar specifieke aandeelhoudersstructuur, met de Belgische Staat als meerderheidsaandeelhouder, kiest de onderneming ervoor deze bepaling niet na te leven.

Onze onderneming wil bekwame leiders aantrekken en behouden voor haar Executief Comité. Ze belooft duidelijke rolmodellen die sterk presteren en die de bedrijfswaarden bevorderen.

Net zoals de rest van het top management van onze onderneming, kunnen de leden van het Executief Comité rekenen op specifieke verloningsprogramma's die focussen op de principes van onze strategie om goede prestaties van individuen en van de onderneming consequent te belonen. Een belangrijk deel van hun totale verloning is variabel, gebaseerd op veeleisende kwantitatieve en kwalitatieve prestatiecriteria aangedreven door onze bedrijfsobjectieven qua prestatie en groei. Op deze manier wil onze onderneming haar top management aanmoedigen om op lange termijn een duurzame, winstgevende groei te leveren, in lijn met onze Groepsstrategie en de verwachtingen van onze aandeelhouders.

De positionering van deze verloningspakketten wordt regelmatig nagekeken door de verloning van de leden van het Executief Comité te vergelijken met deze van de bedrijven van de BEL 20 (exclusief financiële sector) en van andere bedrijven uit de Europese telecommunicatie- en ICT-sector. Het doel van deze analyse bestaat erin dat de globale verloning voor ieder lid van het Executief Comité billijk, eerlijk en conform de marktpraktijken blijft en in overeenstemming is met de evolutie van zijn/haar verantwoordelijkheden en de marktsituatie van de Proximus Groep qua grootte, omvang van de activiteiten en financiële resultaten.

Een specifieke terugvorderingsclausule ten gunste van onze onderneming maakt deel uit van het met de heer Boutin ondertekende CEO-contract, dat onze onderneming in staat stelt de betaalde variabele verloning terug te vorderen of de betaling van deze variabele verloning in te houden in geval van bewezen fraude, voor zover de wet dit voorziet. Ten aanzien van de overige leden van het Executief Comité bevat het huidige remuneratiebeleid geen specifieke contractuele bepalingen met betrekking tot de terugvordering ten gunste van onze onderneming van de variabele verloning die hen zou zijn toegekend op basis van onjuiste financiële informatie. Maar in de toekomst zullen alle nieuwe arbeidsovereenkomsten van de overige leden van het Executief Comité een specifieke clausule bevatten over de terugvordering, vergelijkbaar met de clausule die in het contract van de CEO wordt vermeld, om te voldoen aan het Belgische Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen.

Om onszelf van andere werkgevers te onderscheiden, willen wij een uitstekend totaalpakket bieden, dat niet alleen bestaat uit contant geld, maar ook uit talrijke andere voordelen.

Eén van de principes van ons verloningsbeleid ligt in een zekere mate van vrijheid, waarbij de leden van het top management, inbegrepen de CEO en de overige leden van het Executief Comité, de betalingswijze van hun variabele verloning kunnen kiezen.

Alle in dit verslag opgenomen bedragen zijn bruto bedragen, exclusief de werkgeversbijdragen sociale zekerheid.

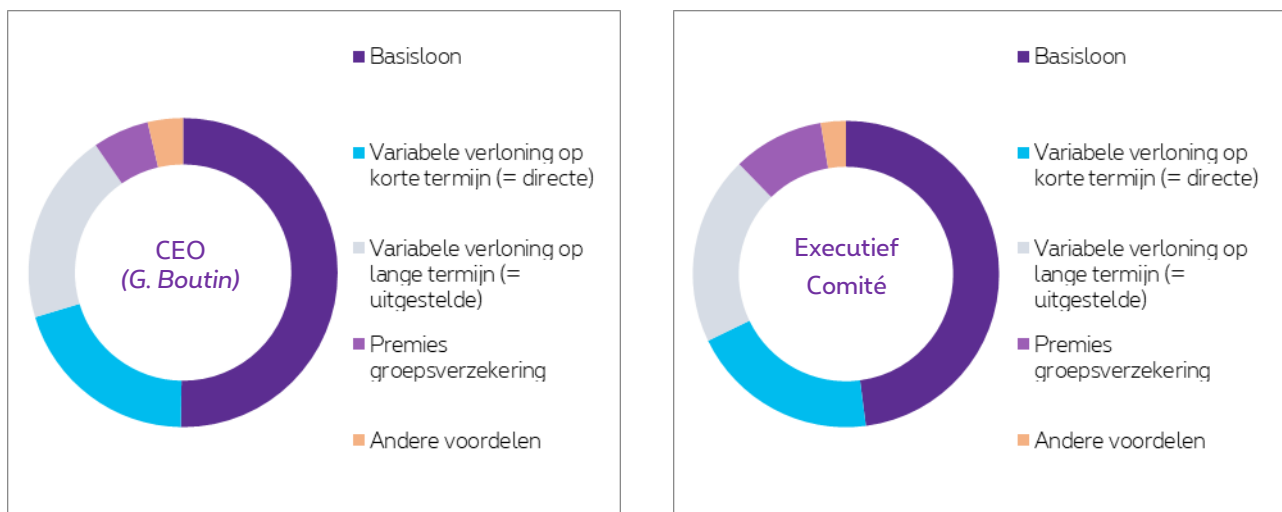
## Structuur van de verloning van het Executief Comité

De verloning van de leden van het Executief Comité is als volgt samengesteld:

- Basisverloning
- Variabele verloning op korte termijn
- Variabele verloning op lange termijn
- Premies van de groepsverzekering en andere voordelen

De relatie tussen de verschillende verloningscomponenten van de CEO en van de overige leden van het Executief Comité wordt geïllustreerd in de onderstaande grafieken. De grafieken tonen het effectieve en het relatieve belang van de verschillende componenten van de “on-target” verloning.

Relatief belang van de verschillende componenten van de on-target verloning vóór werkgeversbijdragen sociale zekerheid (eind 2019)



Zoals bepaald in hun respectieve contracten, genieten de huidige CEO, de heer Boutin, en de overige leden van het Executief Comité zowel van een variabele verloning op korte als op lange termijn, met identieke target percentages van het basisloon.

Overeenkomstig haar contract geniet de vorige CEO, mevrouw Leroy, geen variabele verloning op lange termijn, maar enkel een variabele verloning op korte termijn, waarvan de betaling over drie jaar werd uitgespreid. De bedragen van de variabele verloning van de CEO die verderop in dit document worden vermeld, zijn de bedragen die in 2018 en 2019 aan mevrouw Leroy werden toegekend.

De variabele verloning van de heer Boutin als nieuwe CEO is afgestemd op het beleid inzake variabele verloning op korte en lange termijn voor de overige leden van het Executief Comité.

Zoals verderop in dit verslag vermeld wordt de variabele verloning op lange termijn voor de leden van het Executief Comité, CEO inbegrepen, toegekend door middel van een lange termijn incentive plan bestaande uit een Prestatiewaardeplan op lange termijn waarvan de toekenningen pas na een wachtperiode van drie jaar kunnen worden uitbetaald op basis van prestatiecriteria die op jaarbasis gedurende die periode van drie jaar worden gemeten.

De opzet van dit Prestatiewaardeplan werd herzien. Sinds de toekenning in 2019, om de prestaties van de Groep zo goed mogelijk weer te geven, werden bijkomende bedrijfsgedreven prestatiecriteria toegevoegd aan het aandeelhoudersrendement (zie onder "variabele verloning op lange termijn"), het enige prestatie criterium van het vorige plan. Deze bijkomende prestatiecriteria bestaan uit de vrije cashflow van de Groep en de reputatie-index (zie verder bij "Prestatiewaardeplan op lange termijn").

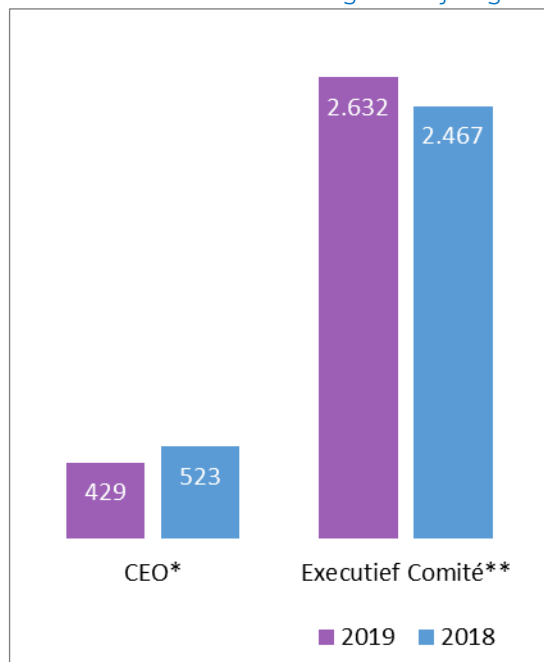
Er wordt geen andere wezenlijke wijziging aan het verloningsbeleid verwacht voor de twee volgende jaren.

## **Basisverloning**

De basisverloning omvat het basisloon dat wordt verdiend in de functie van CEO of lid van het Executief Comité voor het gerapporteerde jaar in dergelijke respectieve taken. Ze wordt bepaald door de aard en de kenmerken van de functie, wordt onafhankelijk van elk resultaat toegekend en is contractueel onderworpen aan de toe te passen index bij Proximus.

De basisverloning van de leden van het Executief Comité wordt regelmatig door het Benoemings- en Bezoldigingscomité herzien op basis van een grondige evaluatie van de prestaties en het potentieel aangegeven door de CEO, alsook op basis van externe benchmark gegevens. De evolutie van de basisverloning hangt dus af van het competentieniveau van het lid van het Executief Comité, van zijn/haar voortdurende prestatieniveau, de evolutie van zijn/haar verantwoordelijkheden, evenals van de marktevolutie. Eventuele aanpassingen worden steeds ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Bestuur.

## Basisloon in kEUR vóór werkgeversbijdragen sociale zekerheid



\* CEO: er moet worden opgemerkt dat het voor 2019 gerapporteerde bedrag omvat de basisvergoeding van mevrouw Leroy (385 kEUR) en de basisvergoeding van de heer Boutin voor 1 maand (44 kEUR).

\*\* Overige leden van het Executief Comité: de wijzigingen in de bedragen van jaar tot jaar zijn voornamelijk het gevolg van de betaling van het vervroegd vakantiegeld aan de heer Boutin op grond van de beëindiging van zijn arbeidsovereenkomst als contractueel lid van het Executief Comité eind 2019. Daarnaast werden ook in 2019 loonsverhogingen toegekend, die door de Raad van Bestuur werden goedgekeurd.

De functies die ad interim als CEO of als overige lid van het Executief Comité werden uitgeoefend, worden voor dit verslag niet in aanmerking genomen..

## Variabele verloning op korte termijn

### Componenten van de variabele verloning op korte termijn

Ons systeem voor variabele verloning op korte termijn is ontworpen om de strategie en de waarden van onze Groep te ondersteunen en om een managementcultuur gebaseerd op resultaten te versterken.

Ons bedrijf beschouwt nauwe samenwerking van alle werknemers inderdaad als zijnde een noodzaak, alle inspanningen moeten gericht zijn op en gealigneerd zijn met het succes van de Groep.

Daarom hebben de Groepsresultaten enorme impact (voor 60%) op de variabele verloning op korte termijn van de leden van het Executief Comité, bovenop de individuele prestaties (voor 40%) en dit in lijn met de bedrijfswaarden.

### Groepsprestaties - Key Performance Indicators (KPIs)

De variabele verloning wordt gedeeltelijk berekend - voor 60% - aan de hand van de prestaties t.o.v. de Key Performance Indicators, zoals vastgelegd door de Raad van Bestuur op advies van het Benoemings- en Bezoldigingscomité. Deze prestatie-indicatoren omvatten zowel financiële als niet-financiële indicatoren op het niveau van de Groep.

De Key Performance Indicators op het niveau van de Groep zijn als volgt:

- De bedrijfscashflow.
- Het aantal nieuwe klanten in de voice-, fix-, internet- en TV-activiteiten, alsook de daling van klantenverloop
- De Simplification en de Customer & de Digital Experience, die onze vooruitgang meten versus onze ambitie in deze domeinen
- De 'employee engagement index', die elk jaar het engagement, het strategische afstemmen en de wendbaarheid van onze medewerkers meet t.o.v. de organisatie

De resultaten van deze KPI's worden op regelmatige basis opgevolgd en gecommuniceerd. De operationele cashflow is gebaseerd op gerapporteerde financiële cijfers na audit welke worden aangepast om te komen tot 'onderliggende' financiële cijfers door afzondering van de incidentele items. De niet-financiële indicatoren worden gemeten door interne en externe bureaus gespecialiseerd in markt- en klantenonderzoek genomen maatregelen, waarvan de processen regelmatig worden geauditeerd.

Deze prestatie-indicatoren komen in aanmerking voor het finale Groepsresultaat volgens een vooraf bepaald gewicht per indicator.

### **Individuele prestaties**

Bovenop het Groepsresultaat maakt de individuele prestatie deel uit van de jaarlijkse evaluatie door de Raad van Bestuur, uitgevoerd tijdens het eerste trimester volgend op het einde van het prestatiejaar, op basis van door het Benoemings- en Bezoldigingscomité uitgebrachte aanbevelingen, t.o.v. duidelijk te bereiken en vooraf gedefinieerde meetbare individuele objectieven, en t.o.v. de bevordering van de waarden en de cultuur van onze onderneming.

De individuele prestaties komen voor 40% in rekening van de jaarlijkse variabele verloning op korte termijn. Naast de individuele differentiatie op vlak van talenten, prestaties en impact op de Groepsprestaties, waakt de Raad van Bestuur erover dat het totaal toegekende bedrag voor de individuele prestaties in overeenstemming is met de Groepsresultaten.

### **Toewijzing van de variabele verloning op korte termijn**

De leden van het Executief Comité, huidige CEO inbegrepen, genieten een variabele verloning op korte termijn uitgedrukt in een percentage van de jaarlijkse basisverloning.

De target variabele verloning op korte termijn van de huidige CEO, de heer Boutin, bedraagt 40% van zijn jaarlijkse basisverloning. Aangezien hij zijn mandaat begon in december 2019, werd hem in de loop van 2019 nog geen variabele verloning op korte termijn toegekend voor zijn prestaties in zijn rol als CEO.

De bedragen die in dit document worden vermeld als directe en uitgestelde variabele verloning op korte termijn die aan de CEO worden toegekend, houden uitsluitend verband met de prestaties die mevrouw Leroy in het verleden in haar rol als CEO heeft geleverd. Als CEO genoot mevrouw Leroy van een variabele verloning op korte termijn ten belope van 150.000 EUR bruto, zijnde een bedrag dat onderworpen was aan de voor Proximus geldende index.

Zoals hierboven uitgelegd, wordt de variabele verloning op korte termijn toegekend door de Raad van Bestuur op voorstel van het Benoemings- en Bezoldigingscomité. Het aan de CEO en aan de overige leden van het Executief Comité effectief toegewezen bedrag varieert in functie van de Groepsresultaten evenals van de evaluatie van de individuele prestaties door de Raad van Bestuur.

Bij het 100% realiseren van de objectieven, ontvangt de CEO of een ander lid van het Executief Comité, 100% van zijn target bedrag van de variabele verloning op korte termijn. In geval van uitstekende prestaties op het niveau van de onderneming en individueel kan de toegewezen variabele verloning op korte termijn boven de 100% van het target bedrag gaan, met een plafond van 200%. Omgekeerd kan dit percentage dalen tot 0% ingeval van zware onderprestatie.

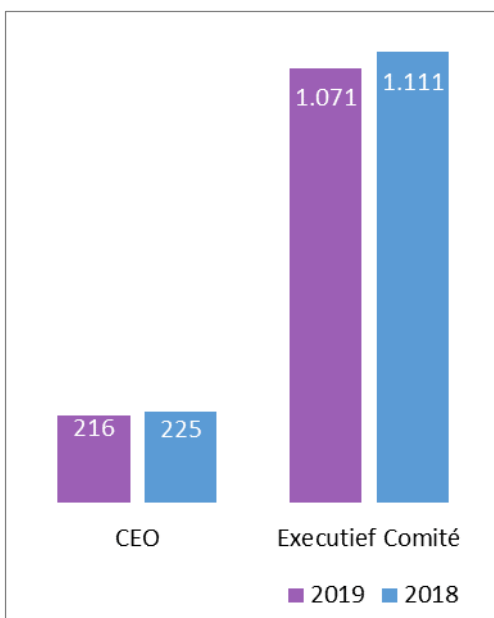
Zoals bepaald in haar overeenkomst werd de variabele verloning op korte termijn van mevrouw Leroy in haar rol als CEO gespreid over 3 jaar: 50% van haar variabele verloning was gekoppeld aan prestatie-indicatoren van het boekjaar (=directe variabele verloning op korte termijn) terwijl de overige 50% was uitgesteld: 25% had betrekking op prestatie-indicatoren aangaande een periode van 2 jaar en 25% had betrekking op prestatie-indicatoren aangaande een periode van 3 jaar (= uitgestelde variabele verloning op korte termijn).

De laatste jaren heeft de Raad van Bestuur zich akkoord verklaard over een positieve evaluatie van de realisaties van mevrouw Leroy in haar rol als CEO, gezien het overschrijden van de objectieven die haar werden toegekend en de langetermijnwaarde die ze wist te creëren sinds haar benoeming in deze rol.

In 2019 werd haar een directe en een uitgestelde variabele verloning op korte termijn toegekend van respectievelijk 105.859 EUR bruto (prestatie-indicatoren van 2018) en 109.802 EUR bruto (55.792 EUR verbonden aan prestatie-indicatoren van 2017 en 54.010 EUR verbonden aan prestatie-indicatoren van 2016). Bij de beëindiging van haar mandaat heeft mevrouw Leroy haar rechten behouden op het gebied van de variabele verloning op korte termijn, zowel de directe als de uitgestelde, die haar verschuldigd is voor de prestatiejaren 2017 tot 2019 en die in de loop van 2020 aan haar zal worden uitbetaald.

Voor wat betreft de variabele verloning op korte termijn effectief toegekend aan de overige leden van het Executief Comité, belopen de in 2019 toegekende bedragen (prestaties van 2018) in totaal 1.070.733 EUR bruto.

#### Variabele verloning op korte termijn in kEUR vóór werkgeversbijdragen sociale zekerheid.



\* Leden van het Executief Comité, CEO inbegrepen: de variaties zijn het gevolg van de variaties in de KPI-resultaten van de Groep over de laatste prestatiejaren, met een lichte daling voor het prestatiejaar 2018 ten opzichte van het prestatiejaar 2017.



## Variabele verloning op lange termijn

De leden van het Executief Comité, huidige CEO inbegrepen, genieten een variabele verloning op lange termijn uitgedrukt in een percentage van de jaarlijkse basisverloning. Dit percentage is identiek aan dat van hun variabele verloning op korte termijn.

De variabele verloning op lange termijn wordt door de Raad van Bestuur toegekend aan de leden van het Executief Comité, op basis van door het Benoemings- en Bezoldigingscomité uitgebrachte aanbevelingen. Bij de beslissing door de Raad van Bestuur van de effectieve toekenning kunnen er verschillende elementen in aanmerking genomen worden, zoals het aantrekken van talenten, de evaluatie van de individuele prestaties of de Groepsresultaten. Deze toekenning gebeurt door middel van een stimuleringsplan op lange termijn, wat momenteel bestaat uit een Prestatiewaardeplan op lange termijn, een door onze onderneming opgenomen plan sedert 2013, dat in 2019 herzien werd.

## Prestatiewaardeplan op lange termijn

De variabele verloning op lange termijn, aangeboden door ons bedrijf aan zijn topmanagers, bestaat momenteel uit een "Prestatiewaardeplan". Dit plan heeft tot doel het verloningsbeleid voor de topmanagers evenwichtig en aantrekkelijk te houden, alsook in overeenstemming met de verwachtingen van de aandeelhouders. Het richt zich op acties en initiatieven van het top management op termijn, reden waarom deze verloning duidelijk een aanmoedigend karakter heeft op lange termijn.

Ons Prestatiewaardeplan is gesteund op een evenwicht tussen de individuele prestaties en deze van de Groep. De opzet van dit Prestatiewaardeplan werd herzien na een vergelijkende analyse met het oog op een betere afstemming op de marktpraktijken en meer in het bijzonder op de praktijken van andere Europese telecommunicatiebedrijven.

Sinds de toekenning in 2019 en om de prestaties van de Groep zo goed mogelijk weer te geven, zijn de volgende prestatiecriteria als volgt vastgesteld:

- het aandeelhoudersrendement: wordt gewogen ten opzichte van het respectievelijke totale aandeelhoudersrendement van een korf van 10 andere Europese telecombedrijven
- de vrije cashflow van de Groep: na belastingen, rente en alle liquide middelen, maar vóór fusies en overnames, bijzondere posten, financieringsactiviteiten en dividenden
- de reputatie-index: gebaseerd op 3 attributen, namelijk onze eerlijkheid in de manier waarop we zaken doen, onze positieve invloed op de maatschappij en de manier waarop we voldoen aan de behoeften van de klant, en gemeten met de RepTrak®-methodologie van het Reputatie Instituut

In het kader van dit Prestatiewaardeplan worden de toekenningen geblokkeerd voor een periode van drie jaar, waarna de Prestatiewaarde vast wordt verworven. Na deze verwerving worden de Prestatiewaarden aan de begunstigden betaald volgens de definitieve vermenigvuldigingsfactor die het resultaat is van de jaarlijkse prestatiemeting van de prestatiecriteria. Deze definitieve vermenigvuldigingsfactor is het gemiddelde van de drie jaarlijkse vermenigvuldigingsfactoren.

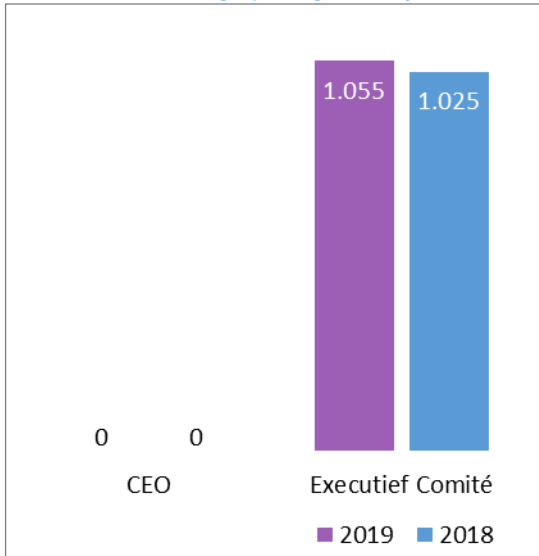
Bij een definitieve vermenigvuldigingsfactor van 100%, ontvangt het topmanagement 100% van de initieel aan hen toegekende variabele verloning op lange termijn. In geval van voortdurend uitstekende prestaties op het niveau van de Groep gedurende deze periode van drie jaar kan de toegewezen variabele verloning op lange termijn boven de 100% gaan, met een plafond van 175%. Omgekeerd kan dit percentage dalen tot 0% in geval van zware onderprestatie.

De target variabele verloning op lange termijn van de huidige CEO, de heer Boutin, bedraagt 40% van zijn jaarlijkse basisverloning. Aangezien hij zijn mandaat begon in december 2019, werd hem in de loop van 2019 nog geen variabele verloning op lange termijn toegekend voor zijn prestaties in zijn rol als CEO.

De vorige CEO, mevrouw Leroy, kwam niet in aanmerking voor een variabele verloning op lange termijn. Bijgevolg werd haar geen variabele verloning op lange termijn verleend sinds haar benoeming. Als gevolg wordt in dit document geen bedrag vermeld.

Het totaal van de aan de leden van het Executief Comité effectief toegekende variabele verloning op lange termijn, uitgezonderd de CEO, komt uit op 1.025.000 EUR bruto in 2018 en 1.055.000 EUR bruto in 2019.

#### Variabele verloning op lange termijn in kEUR vóór werkgeversbijdragen sociale zekerheid



#### Variabele verloning op lange termijn, vorig plan: aandelenoptieplan

Van 2004 tot 2012 werden aandelenopties toegekend aan het senior management, leden van het Executief Comité inbegrepen.

Slechts één lid van het Executief Comité bezat eind 2018 nog steeds aandelenopties, zoals blijkt uit onderstaande tabel, maar heden beschikken noch de CEO, noch de andere leden van het Executief Comité nog over aandelenopties.

In 2018 en 2019 hebben de CEO en de overige leden van het Executief Comité geen Proximus-aandelen ontvangen, noch Proximus-aandelenopties.

## Overzicht van de nog in bezit zijnde aandelenopties van de leden van het Executief Comité

		Bart VAN DEN MEERSCHE
<b>AANDELENOPTIES</b>		
op 1 januari 2019		15.000
Uitgeoefend in 2019	Aantal	15.000
	Jaar van toekenning	2012
Vervallen in 2019	Aantal	
	Jaar van toekenning	
Verloren in 2019	Aantal	
	Jaar van toekenning	
op 31 december 2019		0

De CEO en de overige leden van het Executief Comité hebben geen aandelenopties meer in bezit.

## Premies van de groepsverzekering en andere voordelen

### Groepsverzekering

De CEO, de heer Boutin, neemt deel aan een aanvullend pensioenplan dat uit een "Defined Contribution Plan" bestaat, een premie uitgedrukt als percentage van de basisverloning. Dit percentage bedraagt 10%.

De overige leden van het Executief Comité nemen deel aan een aanvullend pensioenplan dat uit een "Defined Benefit Plan" bestaat dat rechten biedt die in lijn liggen met de marktpraktijken.

De CEO en de overige leden van het Executief Comité genieten eveneens van andere groepsverzekeringen in lijn met marktpraktijken, zoals levens- en invaliditeitsverzekeringen.

### Andere voordelen

Onze Groep wil zijn topmanagers stimuleren door middel van een portefeuille van vergoedingen en voordelen die competitief zijn op de markt en verenigbaar met de Groepscultuur. De CEO en de overige leden van het Executief Comité ontvangen bovenop hun verloning voordelen zoals een hospitalisatieverzekering, het gebruik van een bedrijfswagen, welfare benefits en andere voordelen in natura. Deze voordelen maken dikwijls het onderwerp uit van vergelijkende studies en worden aangepast volgens de lopende marktpraktijken.

## General overview

De onderstaande tabel geeft een overzicht van de verloning en de andere vergoedingen die door onze onderneming of een andere onderneming van de Groep rechtstreeks of onrechtstreeks aan de leden van het Executief Comité werden toegekend in 2019 en 2018 (vergoedingen gebaseerd op de bruto- of netto verloning, afhankelijk van het type vergoeding).

Er dient te worden opgemerkt dat de totale vergoeding werd beïnvloed door het feit dat er in 2019 geen actieve CEO was gedurende iets meer dan 2 maanden, terwijl mevrouw Leroy in 2018 een volledig jaar actief was, en door de variaties in termen van de KPI-resultaten van de groep gedurende de laatste paar jaren van de prestaties.

## Overzicht van de verloning van de leden van het Executief Comité

VERLONING	CEO		Andere leden van het Executief Comité	
	2018	2019	2018	2019
Basisloon	522.810 €	429.498 €*	2.466.946 €	2.632.038 €
Directe variabele verloning op korte termijn	111.585 €	105.859 €	1.110.745 €	1.070.733 €
Uitgestelde variabele verloning op korte termijn	113.710 €	109.802 €	0 €	0 €
Variabele verloning op lange termijn	0 €	0 €	1.025.000 €	1.055.000 €
Pensioenvoordelen en voordelen na uitdiensttreding	180.003 €	157.433 €*	494.319 €	529.369 €
Andere voordelen	12.438 €	17.619 €*	124.172 €	145.588 €
<b>SUBTOTAAL</b> (excl. sociale werkgeversbijdrage)	<b>940.546 €</b>	<b>820.211 €</b>	<b>5.221.182 €</b>	<b>5.432.728 €</b>
Ontslagvergoedingen	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>TOTAAL</b> (excl. sociale werkgeversbijdrage)	<b>940.546 €</b>	<b>820.211 €</b>	<b>5.221.182 €</b>	<b>5.432.728 €</b>

\* Hierbij moet opgemerkt worden dat er in 2019 geen actieve CEO was gedurende iets meer dan 2 maanden: de gerapporteerde bedragen omvatten de verloning van mevrouw Leroy voor iets meer dan 8,5 maanden en de verloning van de heer Boutin voor 1 maand, terwijl mevrouw Leroy in 2018 een volledig jaar actief was.

**De functies die ad interim als CEO of als ander lid van het Executief Comité werden uitgeoefend, worden in dit verslag niet in aanmerking genomen.**

Dit zijn bruto bedragen, zonder werkgeversbijdragen sociale zekerheid.

## Belangrijkste bepalingen van de contractuele relatie

### Contractuele overeenkomst van de CEO

Het mandaat van mevrouw Leroy eindigde op 20 september 2019.

In zijn vergadering van 27 november 2019 heeft de Raad van Bestuur de heer Boutin aangesteld als nieuwe CEO. De Raad van Bestuur heeft op 12 december 2019 eveneens de heer Boutin gecoöpteerd als lid van de Raad van Bestuur tot de volgende Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

De heer Boutin heeft een contract als een zelfstandig topmanager en is dus niet onderworpen aan werknemers' sociale zekerheidslasten.

De CEO is gebonden door een niet-concurrentiebeding dat hem gedurende twaalf maanden na het verlaten van de Groep verbiedt te werken voor een onderneming in de telecommunicatiesector die actief is in België, Luxemburg of Nederland. Indien onze onderneming deze clausule activeert, zal hij ter compensatie een bedrag ontvangen dat overeenkomt met één jaar loon. De CEO is eveneens onderworpen aan de verplichtingen inzake exclusiviteit en confidentialiteit en dient de reglementen en codes van de onderneming te respecteren, zoals de Gedragscode en de Dealing Code.

Als het mandaat van de CEO door onze vennootschap wordt herroepen vóór het einde van de zesjarige termijn, tenzij het mandaat beëindigd wordt wegens een materiële inbreuk, zal ons bedrijf hem een contractuele verbrekingsvergoeding betalen gelijk aan één jaar basisverloning en target variabele verloning op korte termijn.

## **Belangrijkste contractuele bepalingen van de overige leden van het Executief Comité**

Alle overige leden van het Executief Comité zijn gebonden door een niet-concurrentiebeding dat hun gedurende twaalf maanden na het verlaten van de Groep verbiedt te werken voor een andere mobiele of vaste operator met een licentie die actief is op de Belgische markt. Indien onze onderneming deze clausule activeert, zullen ze ter compensatie een bedrag ontvangen dat overeenkomt met zes maanden loon.

Net zoals de CEO, worden de overige leden van het Executief Comité eveneens onderworpen aan de verplichtingen inzake exclusiviteit en confidentialiteit en dienen de reglementen en codes van de onderneming te respecteren, zoals de Gedragscode en de Dealing Code.

Ze hebben een contractuele verbrekingsclausule die een vergoeding van één jaar loon voorziet..

# Strijdig belang

Een algemene policy is van toepassing in het bedrijf met betrekking tot strijdige belangen. Deze verbiedt het beschikken over financiële belangen die het persoonlijk oordeel of de professionele taken op een voor de Proximus groep negatieve manier kunnen beïnvloeden.

Overeenkomstig artikel 7:96 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen heeft de Gedelegeerd Bestuurder, mevrouw D. Leroy, verklaard tijdens de Raad van Bestuur van 28 februari 2019 dat zij een belangenconflict had in verband met het agendapunt over de evaluatie van haar prestaties voor 2018.

Conform artikel 7:96 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen worden de notulen van deze vergadering hieronder opgenomen:

## “Prestaties jaar 2018

*Conform artikel 523 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen informeert de Gedelegeerd Bestuurder, mevrouw D. Leroy, de Raad en de externe auditor dat ze een belangenconflict heeft i.v.m. de evaluatie van haar prestaties voor 2018. De Raad neemt kennis van dit conflict en zal de nodige verklaring opnemen in het jaarverslag van Proximus m.b.t. het jaar 2019.*

*De Gedelegeerd Bestuurder verlaat de vergadering.*

*Op aanbeveling van het Comité:*

- *beslist de Raad dat het percentage van 200% het best aansluit bij de individuele prestatie van de Gedelegeerd Bestuurder voor het prestatiejaar 2018;*
- *stelt de Raad de totale uitbetaling in 2019 als volgt vast: 50% van het resultaat 2018 (105.859 EUR) + 25% van het resultaat 2017 (55.792 EUR) + 25% van het resultaat 2016 (54.010 EUR), wat in totaal neerkomt op 215.661 EUR.*

*Het contract voorziet geen langlopend stimuleringsplan (waardeperformantie) voor de Gedelegeerd Bestuurder.*

*Hiermee wordt het punt i.v.m. het belangenconflict afgesloten.”*

Overeenkomstig artikel 7:96 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen hebben de leden van de Raad van Bestuur Stefaan De Clerck, Martine Durez, Laurent Levaux, Isabelle Santens en Paul Van de Perre verklaard dat zij een belangenconflict hebben in verband met hun coöptatie tot de jaarlijkse algemene vergadering van april 2020, punt op de agenda van die vergadering van de Raad van Bestuur.

Conform artikel 7:96 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen worden de notulen van deze vergadering hieronder opgenomen.

## *“Debriefing Nomination & Remuneration Committee*

*Het mandaat van 5 andere door de Staat benoemde leden eindigt vóór de volgende algemene vergadering. Volgens de statuten heeft de Raad van Bestuur de bevoegdheid om deze mandaten in te vullen tot de Algemene Vergadering van april 2020.*

*In overeenstemming met artikel 523 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen informeren bestuurders Stefaan De Clerck, Martine Durez, Laurent Levaux, Isabelle Santens en Paul Van de Perre de Raad en de externe auditor tijdens de Raad van Bestuur van 29 juli 2019 dat ze een belangenconflict hebben i.v.m. hun coöptatie tot de Algemene Vergadering in april 2020. De Raad*

*neemt kennis van dit conflict en zal de nodige verklaring opnemen in het jaarverslag van Proximus m.b.t. het jaar 2019.*

*Op aanbeveling van het Comité beslist de Raad het mandaat van Stefaan De Clerck (dat ten einde loopt op 20 september 2019) en de mandaten van Martine Durez, Paul Van de Perre, Laurent Levaux en Isabelle Santens (die ten einde lopen op 27 september 2019) te verlengen tot de volgende Algemene Vergadering in april 2020.*

*Hiermee wordt het punt i.v.m. het belangenconflict afgesloten.”*

Overeenkomstig artikel 7:96 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen, heeft mevrouw D. Leroy, Gedelegeerd Bestuurder, verklaard tijdens de Raad van 14 september 2019 dat ze een belangenconflict heeft in verband met het punt CEO op de agenda van die vergadering van de Raad van Bestuur.

Conform artikel 7:96 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen worden de notulen van deze vergadering hieronder opgenomen.

#### *“Gedelegeerd Bestuurder*

*Conform artikel 7:96 van het nieuwe Belgisch Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen informeert Gedelegeerd Bestuurder mevrouw D. Leroy, de Raad en de externe auditor dat ze een belangenconflict heeft i.v.m. het agendapunt Gedelegeerd Bestuurder. De Raad neemt kennis van dit conflict en zal de nodige verklaring opnemen in het jaarverslag van Proximus m.b.t. het jaar 2019.*

*Om een sereen klimaat binnen de onderneming te herstellen, beslist de Raad in samenspraak met mevrouw Leroy ermee in te stemmen dat ze haar functie van Gedelegeerd Bestuurder en bestuurder op 20 september 2019 zal neerleggen.*

*De Voorzitter wordt gemachtigd om de modaliteiten van de beëindiging van het contract met de Gedelegeerd Bestuurder te onderhandelen.*

*Dit sluit het belangenconflict af.”*

# Verplichting in gevolge de wet van 21 maart 1991 betreffende de hervorming van sommige economische overheidsbedrijven (artikel 27) en de wet van 3 september 2017 betreffende de bekendmaking van niet-financiële informatie (artikel 4)

## Mandaten uitgeoefend in ondernemingen waarin Proximus participeert

De mandaten uitgeoefend door leden van het Executief Comité en de personeelsleden van Proximus binnen de vennootschappen, groepen en organismen binnen dewelke Proximus participaties bezit of waartoe het bijdraagt aan de werking, worden onbezoldigd uitgeoefend.



Participaties	Leden op 31/12/2019
PROXIMUS OPAL N.V.	O. Moumal D. Lybaert
BELGACOM INTERNATIONAL CARRIER SERVICES (BICS) N.V.	S. Dufour D. Lybaert M. Gatta J. Van Acoleyen K. Vandeweyer
CONNECTIMMO N.V.	J. Joos S. De Clerck S. Dufour P. Delcoigne
PROXIMUS LUXEMBOURG N.V.	S. Dufour M. Gatta M. Lindemans R. Tilmans J. Van Acoleyen B. Van Den Meersche K. Van Parys B. Watteeuw
TELINDUS-ISIT BV	P. Van Der Perren B. Watteeuw
PROXIMUS MEDIA HOUSE (PmH) N.V. (précédemment SKYNET iMOTION ACTIVITIES N.V.)	Niet van toepassing
BELGIAN MOBILE ID N.V.	B. Van Den Meersche
PXS RE N.V.	L. Kervyn de Meerendré O. Moumal
BE-MOBILE N.V.	S. Dufour B. Van Den Meersche
CASCADOR B.V.B.A.	D. Lybaert (vaste vertegenwoordiger van Proximus Opal NV.)
PROXIMUS SpearIT N.V.	S. Bovy G. Rottier B. Van Den Meersche P. Van Der Perren D. Van Eynde B. Watteeuw
PROXIMUS ICT-EXPERT COMMUNITY (PIEC) C.V.B.A.	P. Herremans (vaste vertegenwoordiger van Proximus SpearIT N.V.) S. Bovy (vaste vertegenwoordiger van Proximus Opal N.V.) B. Watteeuw (vaste vertegenwoordiger van Proximus N.V.) D. Van Eynde (vaste vertegenwoordiger van Proximus Luxembourg N.V.)
CLEARMEDIA N.V.	B. Watteeuw S. Bovy D. Van Eynde O. Malherbe S. Huijbrechts
SCARLET BELGIUM N.V.	J. Castele O. Crucq C. Deltenre V. Licoppe S. Röckmann

	K. Vandeweyer
DAVINSI LABS N.V.	C. Crous B. Watteeuw P. Van Der Perren
UNBRACE B.V.B.A.	S. Huijbrechts O. Malherbe B. Watteeuw
CODIT HOLDING B.V.B.A.	B. Watteeuw T. Dhondt P. Van Der Perren
TESSARES N.V.	M. Gatta T. Dhondt
CO-STATION N.V.	V. Hebbelynck J. Sonck
MWINGZ B.V.	S. Dufour D. Lybaert J. Van Acoleyen

De enige uitzondering op de niet-bezoldigde bestuursmandaten van bedrijven waarin Proximus participeert, wordt hierbij bekendgemaakt in overeenstemming met artikel 4 van de wet van 3 september 2017 betreffende o.a. de niet-financiële informatie. Het bezoldigd bestuursmandaat is als volgt:

- Jaarlijkse bezoldiging van Mevrouw Françoise Roels als bestuurder van Proximus Media House NV (het vroegere Skynet iMotion Activities NV): 13.000 EUR.
- Jaarlijkse bezoldiging van de heer Philip Taillieu, vertegenwoordiger van Avantix BV, als bestuurder van Be-Mobile NV: 15.000 EUR.

# Divers

## Bijkantoren

Proximus NV heeft geen bijkantoren.

## Gebruik van financiële instrumenten

Proximus is onderhevig aan marktrisico's, waaronder intrest- en wisselkoersrisico's verbonden aan onderliggende activa en passiva en verwachte business transacties. Op basis van een analyse van deze risico's sluit Proximus selectief derivaten af om deze risico's te beheren.

Proximus beheert het risico en effect van ongewenste intrestschommelingen en haar totale financieringskost door occasioneel gebruik te maken van intrest- en deviezenswaps (IRS en/of IRCS). Deze financiële instrumenten worden gebruikt om het intrestrisico om te vormen van een vaste naar een vlottende rentevoet of omgekeerd.

Het wisselkoersrisico van Proximus heeft betrekking op de financiële schulden in deviezen en op operationele activiteiten in vreemde munten die niet op een "natuurlijke" manier ingedeekt kunnen worden. Ten einde dergelijk wisselkoersrisico in te dekken gebruikt Proximus regelmatig derivaten, voornamelijk wisseltermijncontracten en occasioneel ook deviezenopties.

Zodoende is Proximus regelmatig blootgesteld aan een tegenpartijrisico. In de regel eist Proximus geen waarborgen of zekerheden van de tegenpartijen (banken) waarmee deze derivaten worden afgesloten vermits het steeds om solvabele banken gaat met een sterke rating en kredietwaardigheid.

## Leden van het College van Commissarissen

Het mandaat van Deloitte Bedrijfsrevisoren CVBA, Gateway Building, Luchthaven Nationaal 1J, 1930 Zaventem, vertegenwoordigd door de heer Geert Verstraeten en van CDP Petit & Co SRL, vertegenwoordigd door de heer Damien Petit, als bedrijfsrevisor van Proximus zal verstrijken op het ogenblik dat de jaarlijkse algemene vergadering wordt gehouden in 2022.

De heer Jan Debucquoy werd benoemd op 1 april 2015. Het mandaat van de heer Pierre Rion werd vernieuwd op 10 februari 2016.

## Mandaat van de revisor die verantwoordelijk is voor de certificatie van de geconsolideerde jaarrekening voor de Proximus Groep

Het mandaat van Deloitte Bedrijfsrevisoren CVBA, vertegenwoordigd door de heer Geert Verstraeten en CDP Petit & Co SRL vertegenwoordigd door de heer Damien Petit voor het geconsolideerde auditmandaat van Proximus N.V. van publiek recht zal verstrijken op het ogenblik dat de jaarlijkse algemene vergadering wordt gehouden in 2022.

# Tot besluit

Namens de Raad van Bestuur, zijn we zo vrij u voor te stellen de jaarrekening, zoals ze hier wordt voorgelegd, goed te keuren en verzoeken u de bestuurders en commissarissen van de jaarrekening kwijting te verlenen voor de uitvoering van hun mandaat tijdens het voorbije boekjaar.

Op aanbeveling van het Benoemings- en Bezoldigingscomité en overeenkomstig artikel 18 van de statuten, dragen we de heer Luc Van den hove voor als kandidaat onafhankelijk lid van de Raad van Bestuur, hetgeen een hernieuwing van zijn mandaat tot de algemene vergadering van 2024 betekent.

Op aanbeveling van het Benoemings- en Bezoldigingscomité en overeenkomstig artikel 18 van de statuten, dragen we de heer Joachim Sonne (die gecoöpteerd werd door de Raad van Bestuur van 29 juli 2019) voor als kandidaat onafhankelijk lid van de Raad van Bestuur, voor een periode die zal verstrijken op de algemene vergadering van 2024.

Benoeming van een nieuwe bestuurder, overeenkomstig het voordrachtrecht van de Belgische Staat:

Overeenkomstig de voordracht door de Raad van Bestuur en na aanbeveling van het Benoemings- en Bezoldigingscomité, namens de Belgische Staat, overeenkomstig artikel 18, §3 van de statuten van Proximus, benoeming van de heer Guillaume Boutin, gecoöpteerd door de Raad van Bestuur op 12 december 2019, als bestuurder voor een periode die afloopt op de datum van de algemene jaarvergadering van 2024.

Benoeming van bestuurders, overeenkomstig het voordrachtrecht van de Belgische Staat:

Laurent Levoux, Stefaan De Clerck, Martine Durez, Isabelle Santens, en Paul van de Perre werden benoemd door de Belgische Staat. Laurent Levoux nam ontslag op 16 oktober 2019. Het mandaat van de andere bestuurders eindigt op deze algemene jaarvergadering van 15 april 2020. De Belgische Staat heeft overeenkomstig artikel 18, § 3 van de statuten van Proximus het recht om voor deze vijf vacatures kandidaten voor te dragen aan het Benoemings- en Bezoldigingscomité. Op datum van deze uitnodiging heeft de Belgische Staat nog geen gebruik gemaakt van zijn recht om kandidaten voor te dragen. De Raad van Bestuur blijft er bij de Belgische Staat op aandringen om alsnog en zo snel mogelijk kandidaten voor te dragen. Indien de Belgische Staat alsnog kandidaten zal voordragen, dan zal dit onmiddellijk bekendgemaakt worden op de Proximus website, samen met alle beschikbare informatie. In voorkomend geval zal het benoemings- en bezoldigingscomité onmiddellijk zijn advies overmaken aan de Raad van Bestuur, die de betrokken kandidaten zal voordragen aan de algemene jaarvergadering, die over hun benoeming zal stemmen. Bij gebrek aan uitoefening van het recht door de Belgische Staat zal de Raad van Bestuur aan de algemene jaarvergadering voorstellen om de huidige mandaten te verlengen teneinde, in het belang van Proximus, de continuïteit binnen, en de goede werking van, de raad van bestuur niet in het gedrang te brengen. In dat geval zal de Raad van Bestuur voorstellen om de mandaten te verlengen voor een periode van slechts 2 jaar en niet voor de normale duur van 4 jaar, om de Belgische Staat alle flexibiliteit te geven om andere kandidaten voor te stellen op de algemene jaarvergadering van 2022.

Hoogachtend,

Namens de Raad van Bestuur,

Brussel, 20 februari 2020.



Guillaume Boutin  
Gedelegeerd Bestuurder



Stefaan De Clerck  
Voorzitter van de Raad van Bestuur